ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİNE YENİ YAKLAŞIMLAR

New Approaches to the Management of Organizations

Editörler - Editors

Prof. Dr. Ali Akdemir
Prof. Dr. Nurdan Çolakoğlu
Prof. Dr. Ayşe Yiğit Şakar
Prof. Dr. Harun Demirkaya
Prof. Dr. Mehmet Şahin (ÇOMÜ)
Dr. Cumali Yaşar

HOLISTENCE publications

Örgütlerin Yönetimine Yeni Yaklaşımlar

New Approaches to the Management of Organizations

Holistence Publications

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları Holistence Publications'a aittir.
Bütün hakları saklıdır. Kitabın tümü, bölüm/bölümleri Holistence Publications izni olmadan elektronik, optik, mekanik veya diğer yollarla çoğaltılamaz, dağıtılamaz, basılamaz ve bilgisayar ortamında tutulamaz.

Bu kitapta yayınlanan yazıların tüm sorumluluğu yazar(lar)a aittir.

Editörler - Editors Prof. Dr. Ali Akdemir
Prof. Dr. Nurdan Çolakoğlu
Prof. Dr. Ayşe Yiğit Şakar
Prof. Dr. Harun Demirkaya
Prof. Dr. Mehmet Şahin (ÇOMÜ)
Dr. Cumali Yaşar

1.Baskı Mayıs 2023

ISBN 978-625-6942-25-7

Yay. Sertifika No Yayın Hakları 51372 / HOLISTENCE PUBLICATIONS

Adres Sarıcaeli Köyü, Sarıcaeli Yerleşkesi, ÇOMÜ Teknopark
No:29 D. 119 Merkez/Çanakkale / TÜRKİYE

Telefon (+90) 530 638 70 17
E-mail publications@holistence.com / contact@holistence.com

Baskı Repar Tasarım Matbaa Yenibosna Merkez Mh. Cemal Ulusoy Cd. No: 43 Bahçelievler/İstanbul

Matbaa Sertifika Sertifika no: 40675

Örgütlerin Yönetimine Yeni Yaklaşımlar

New Approaches to the Management of Organizations

Editörler - Editors

Prof. Dr. Ali Akdemir

Prof. Dr. Nurdan Çolakoğlu

Prof. Dr. Ayşe Yiğit Şakar

Prof. Dr. Harun Demirkaya

Prof. Dr. Mehmet Şahin (ÇOMÜ)

Dr. Cumali Yaşar

HOLISTENCE
publications

ÖNSÖZ

Yıl 2016… Arel Üniversitesi İ.İ.B.F Öğretim Üyeleri ve Üniversitenin üst yönetimiyle "**Örgütlerin Yönetimi**" adlı bir kitap çalışması yapmak için istişarelerde ve değerlendirmelerde bulunduk.

Aşina olduğumuz iki kavramdan ibaretti kitap çalışmamızın adı: Örgütlerin Yönetimi. Fakat yalnızca Türkiye'de değil, dünyada yeni bir içeriklendirmeden ve başlıklandırmadan söz ediyorduk. Eş deyimle, yeni bir kavramdan ve yenilikten söz ediyorduk.

Zira örgütlerden söz ederken tüm dünyadaki örgütlerden söz ediyorduk. Kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan örgütleri kapsamımıza almıştık.

Bir yandan işletmeler ve kooperatifler gibi kar amaçlı örgütleri kapsarken; kamu yönetimini, yerel yönetimleri, STK'ları, siyasal partileri, uluslararası örgütleri, en üst düzeyde de devleti kapsıyorduk bir yandan da…

Öyleyse bütün örgütleri kapsayacak yönetim içeriklendirmesi de gerekliydi. Öyle de tasarladık…

Bölümlendirmenin yanı sıra kategorilendirme ile de işe koyulduk:

- Kavramsal-kuramsal açılardan yönetim
- Tematik-konusal açılardan yönetim
- Kurumsal açılardan yönetim
- Kurumlar arası geçiş açısından yönetim

Bu 4 kategorinin altında 34 bölüm oluşturduk.

Bir yönüyle tüm örgüt türleri için geçerli yönetim konularını ele aldık. Yanı sıra da örgütüne özel konuları da kurumsal açıdan yönetim kategorisinin altındaki bölümlerde ele aldık. Orijinallik katmak ve yeni yönetim kavramının bileşenlerinin bizler tarafından geliştirildiğini vurgulamak için yönetim bileşenlerimize yönetimin 4K'sı adını verdik:

- Kavramsal-kuramsal açılardan yönetim
- Tematik-konusal açılardan yönetim
- Kurumsal açılardan yönetim
- Kurumlar arası geçiş açısından yönetim

Bu orijinal içeriklendirme kategorize etme ve bölümlendirme ışığında çalıştaylar aracılığıyla kitap yazımına başladık. Ve 2018 sonuna doğru Örgütlerin Yönetimi adlı kitabımızı editörlüğümde, çok yazarlı olarak yayın hayatına armağan ettik.

Kitabımız akademik ve iş dünyasında ilgi görünce kongresini yapmaya da karar verdik.

“Kurumlar Arası Geçiş Açısından Yönetim İlkeleri” temalı ilk kongremizi 2020 yılında Arel Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirirdik.

İkinci kongreyi 11-13 Kasım 2022 tarihinde Haliç Kongre Merkezi’nde yine Arel Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleşirdik.

Her iki kongremize de İBB Başkanımız Sayın Ekrem İmamoğlu konferans vererek katıldı. Bakanlar, milletvekilleri, STK’ların başkanları, girişimciler, yöneticiler ve elbette ki çok sayıda akademisyen bildiri ile veya izleyici olarak katıldılar.

İki kongremize de Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Özgür Gözükara, önceki rektörümüz Prof. Dr. Argun Karacabey ve şu anki rektörümüz Prof. Dr. Ercan Gegez katılıp destek verdiler. İlke olarak iki kongremiz için de bildiri özetlerinin yer aldığı bildiriler kitabını yayımladık.

Birinci kongreden sonra seçili makaleleri uluslararası kitabın bölümleri olarak yayımladık.

Şimdi de ikinci kongremizden sonra yine seçili bildirileri “Örgütlerin Yönetimine Yeni Yaklaşımlar” başlığıyla yayınlıyoruz. Elinizdeki kitap ikinci kongre bildirilerinden oluşmaktadır.

Editörlerimiz Prof. Dr. Nurdan Çolakoğlu, Prof. Dr. Harun Demirkaya, Prof. Dr. Ayşe Yiğit Şakar ve Prof. Dr. Mehmet Şahin (ÇOMÜ) anlamlı katkı verdiler.Yararlı bir kitap çalışması oldu. Tüm editörlerimize içtenlikle teşekkürler.

Editörler olarak da tüm bölüm yazarlarına teşekkür ediyoruz.

İkinci kongremizin teması “Kurumsal, Kentsel ve Ülkesel Düzeyde Çarpıcı Başarıyı Yönlendiren Liderlik Becerileri” olarak belirlenmiştir. Yüzlerce bildiri sunuldu, konferans verildi, paneller geçekleştirildi.

2024 yılında gerçekleştireceğimiz kongrenin temasını **“Yönetim Liderlik Mi, Takım Oyunu Mudur?”** şeklinde belirledik.

Yeni kongremizde ve sonrasında yine seçili bildirilerden oluşan kitap çalışmamızda görüşmek üzere…

29 Mart 2023

Prof. Dr. Ali Akdemir

Tüm editörler adına; Kongre Başkanı ve Editör

PREFACE

Year 2016… We made consultations and evaluations with Arel University Faculty of Economics and Administrative Sciences Members and the top management of the University to work on a book called "**Management of Organizations**".

The title of our book work consisted of two familiar concepts: Management of Organizations. But we were talking about a new content and title not only in Turkey but also in the world. In other words, we were talking about a new concept and innovation.

Because when we were talking about organizations, we were talking about organizations all over the world. We included for-profit and non-profit organizations within our scope.

On the one hand, it covers for-profit organizations such as businesses and cooperatives; and we included non-profit public administration, local administrations, NGOs, political parties, international organizations, and the state at the highest level…

Therefore, management content to cover all organizations was also necessary. That's how we designed it…

We started with categorization as well as segmentation:

- Management from conceptual-theoretical aspects
- Management from thematic-thematic aspects
- Corporate management
- Management in terms of transition between institutions

We have created 34 sections under these 4 categories.

In one aspect, we have discussed management issues applicable to all types of organizations. In addition, we have discussed the issues specific to the organization in the sections under the category of corporate management. To add originality and to emphasize the new management concept that its components are developed by us, we have named our management components 4K of management:

- Management from conceptual-theoretical aspects
- Management from field-thematic aspects
- Corporate management
- Management in terms of transition between institutions

In the light of this original content, categorization and segmentation, we started to write a book through workshops. And towards the end of 2018, we presented our book "Management of Organizations" to the publishing life as a multi-author under my editorship.

When our book attracted interest in the academic and business world, we decided to hold its congress.

We held our first congress themed "Management Principles for Inter-Institutional Transition" hosted by Arel University in 2020.

We held the second congress on 11-13 November 2022 at the Haliç Congress Center, again hosted by Arel University.

Ekrem İmamoğlu, the President of İstanbul Metropolitan Municipality, attended both of our congresses by giving a conference. Ministers, deputies, heads of NGOs, entrepreneurs, managers and, of course, many academics attended with statements or as audience.

Our Chairman of the Board of Trustees, Özgür Gözükara, and our previous rector Prof. Dr. Argun Karacabey and our current rector Prof. Dr. Ercan Gegez attended and supported. In principle, we published the book of proceedings, which included abstracts for both of our congresses.

After the first congress, we published selected articles as chapters of the international book.

Now, after our second congress, we publish selected papers with the title of "New Approaches to the Management of Organizations". The book in your hand consists of the second congress papers.

Our editors are Prof. Dr. Nurdan Çolakoğlu, Prof. Dr. Harun Demirkaya, Prof. Dr. Ayşe Yiğit Şakar and Prof. Dr. Mehmet Şahin (ÇOMÜ) made a meaningful contribution. It was a useful book study. Sincere thanks to all our editors.

As the editors, we would like to thank all the authors of the chapters.

The theme of our second congress has been determined as "Leadership Skills Directing Striking Success at Institutional, Urban and National Levels". Hundreds of papers were presented, conferences and panels were held.

The theme of the congress we will hold in 2024 is "Is Management Leadership or Team Play?" has been selected.

See you at our new congress and then in our book study consisting of selected papers...

March 29th, 2023

Prof. Dr. Ali Akdemir

On behalf of all editors; Congress President and Editor

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **V**
PREFACE.....

GİRİŞ **1**

KAVRAMSAL-KURAMSAL AÇILARDAN YÖNETİM

Yapay Zekâ, Makine Öğrenmesi İle İş Arasındaki İlişkiler..... 3
Oben Ürü, Ebru Gözükara, Lale Tezcan

KONUSAL - TEMATİK AÇILARDAN YÖNETİM

Katılımcı Süreçlerle Kurumsal Kimlik Tasarımı ve Yankı A.Ş. Örneği.....23
Ali Akdemir, Hakan Öztürk, Burcu Yıldız, Mustafa Türengül

Kriz Dönemlerinde Liderlik.....63
Harun Demirkaya, Hülya Ateşoğlu

How The Leaders in Tourism Pursued Proper Policies During The Crisis Covid 19: Türkiye And The World Examples.....83
Nimet Eryiğit, Gürol Özcüre, Harun Demirkaya

Kamu Yöneticilerinin Yöneticilik Nitelikleri Üzerine Bir Araştırma.....93
Özlem Akı, Hüseyin Erkul

Dijital Çağın Yetkinlikleri ve Geleceğin Meslekleri 111
Esra Aydın Göktepe, Burcu Yıldız, Özlem Aydın Gasimov

Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi..... 140
Ali Akdemir, Elif Üler, Sinem Gülenç

Çalışanın Psikolojik Ayrıcalık Algısının Çatışma Yönetimine Etkisi..... 163
Ali Akdemir, Elif Üler, Sinem Gülenç

Barış Konuşlu Askeri Mevzi-Kışla Seçimine AHP ile Bir Yaklaşım..... 179
Tugay Yılmaz, Nurdan Çolakoğlu

Lojistik Ulaştırma Sistemlerinde Navlunun Değerlendirilmesi ve Navlun Sözleşme Planlaması 203
Metin Kaya

KURUMSAL AÇILARDAN YÖNETİM

Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: İstanbul'da Kamu Hastanesi Örneği 225
Gülay Tamer, Binnur Gürül

State, Ngos and Business World'S Responses in Times of Economic Disruption.....251
Ali Akdemir, Resul Kurt, Özgür Topkaya, Gonca Yılmaz, Orhan Aydın

Okul Yönetiminde Vizyoner Liderlik: Bir Meta Analiz Çalışması 271
Zeynep Hatipoğlu, İzlem Gözükara Yıldız

Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulamaları: Türkiye'deki Denizcilik Eğitimi Veren Fakülteler Üzerine Bir Araştırma..... 293
Murat Karaca, Haydar Baki Doğan

Finans Liderlerinin (CFO) Liderlik Yetkinliklerinin İşletmelerdeki Büyüme Süreçlerine Etkileri..... 311
Osman Yılmazcan

Drone Endüstrisinin Gelişimi ile Savunma ve Lojistik Stratejilerindeki Değişimler 333
Zülhice Gözcan, Ayhan Uçak

Dünden Yarına NATO'nun Yönetimi: Kuramlar Açısından Bir NATO Yönetim Analizi 345
Hüsmen Akdeniz

Türkiye - Avrupa Birliği İlişkilerinde Düzensiz Göç Yönetiminin Geri Kabul Antlaşması ve Vize Serbestisi Diyaloğu Kapsamında Değerlendirilmesi..... 379
Gürol Özcüre, Harun Demirkaya, Nimet Eryiğit, Ahmet Uçaktürk

Crisis Management in The European Union..... 405
Laçin Akyıl, Fırat Güzeldağ

Belediyeler Sayıştay Denetimlerinin Sayısal Sonuçları 429
Ahmet Baybars Göğez

İstanbul İlçe Belediyelerinin Etkinlik Analizi 453
Cihan Bilgin

KURUMLARARASI ETKİLEŞİM-GEÇİŞ AÇISINDAN YÖNETİM

Functions of Consulting Businesses and Family Business Contributions 475
Haldun Turan

Uluslararası İlişkilerde Bir İletişim Stratejisi Olarak Sanat ve Tasarımın Kamu Kurumlarında Yararlanabilirliğinin Araştırılması Nunavut, Nunavik (Kuzey Kutbu) ve Grönland Örneği 497
Mehmet Taragay Ayçe, Hüseyin Gün

GİRİŞ

11-13 Kasım 2022 tarihlerinde Haliç Kongre Merkezinde gerçekleştirilen 2. Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresi sonrasında bildiriler arasından başvuru temelinde seçimler yapılmıştır. Seçili bildiriler hakem süreciyle değerlendirmeye yeniden alınmışlardır. Gerekli düzeltmeler yaptırılarak hakemlerden yeniden onaylar alınmıştır... Hakem onayları alınan bildiriler kitap bölümleri şeklinde kategorik olarak sıralanmışlardır:

Kitapta bölümler şu kategorik ayrımla sıralanmışlardır:

1-Kavramsal -Kuramsal Açıdan Yönetim

2-Konusal-Tematik Açılardan Yönetim

3-Kurumsal Açılardan Yönetim

4-Kurumlararası Etkileşim- Geçiş Açısından Yönetim

Toplam 24 bölüm Örgütlerin Yönetimine Yeni Yaklaşımlar adlı kitabımızın bölümleri olarak 4 ana kategori içerisine dahil edilmişlerdir

Kavramsal - Kuramsal Açıdan Yönetim kategorisinde Oben Ürü, Ebru Gözükara ve Lale Tezcan tarafından hazırlanan"Yapay Zeka Makine Öğrenmesi İle İş Arasındaki İlişkiler" başlıklı bölüm bulunmaktadır.

Konusal - Tematik Açılardan Yönetim adlı kategoride "Katılımcı Süreçlerle Kurumsal Kimlik Tasarımı ve Yankı A.Ş. Örneği", Ali Akdemir, Hakan Öztürk, Burcu Yıldız, Mustafa Türengül tarafından hazırlanmıştır. Harun Demirkaya ve Hülya Ateşoğlu, "Kriz Dönemlerinde Liderlik" bölümünü, Nimet Eryiğit, Gürol Özcüre, Harun Demirkaya "How The Leaders in Tourism Pursued Proper Policies During The Crisis Covid 19: Türkiye And The World Examples" başlıklı bölümü, Özlem Akı, Hüseyin Erkul "Kamu Yöneticilerinin Yöneticilik Nitelikleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bölümü, Esra Aydın Göktepe, Burcu Yıldız, Özlem Aydın Gasimov "Dijital Çağın Yetkinlikleri ve Geleceğin Meslekleri" balıklı bölümü, Ali Akdemir, Elif Üler, Sinem Gülenç "Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi" ve "Çalışanın Psikolojik Ayrıcalık Algısının Çatışma Yönetimine Etkisi" başlıklı bölümleri, Tugay Yılmaz, Nurdan Çolakoğlu "Barış Konuşlu Askeri Mevzi-Kışla Seçimine AHP ile Bir Yaklaşım" başlıklı bölümü ve Metin Kaya "Lojistik Ulaştırma Sistemlerinde Navlunun Değerlendirilmesi ve Navlun Sözleşme Planlaması" başlıklı bölümü hazırlamışlardır.

Kurumsal Açılardan Yönetim adlı kategoride Gülay Tamer, Binnur Gürül tarafından hazırlanan "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: İstanbul'da Kamu Hastanesi Örneği" başlıklı bölüm, Ali Akdemir, Resul Kurt, Özgür Topkaya, Gonca Yılmaz, Orhan Aydın tarafından hazırlanan "State, Ngos and Business World'S Responses in Times of Economic Disruption" başlıklı bölüm, Zeynep

Hatipoğlu, İzlem Gözükara Yıldız tarafından hazırlanan "Okul Yönetiminde Vizyoner Liderlik: Bir Meta Analiz Çalışması" adlı bölüm, Murat Karaca, Haydar Baki Doğan tarafından hazırlanan "Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulamaları: Türkiye›deki Denizcilik Eğitimi Veren Fakülteler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bölüm, Osman Yılmazcan tarafından hazırlanan "Finans Liderlerinin (CFO) Liderlik Yetkinliklerinin İşletmelerdeki Büyüme Süreçlerine Etkileri" başlıklı bölüm, Zülhice Gözcan, Ayhan Uçak tarafından hazırlanan "Drone Endüstrisinin Gelişimi ile Savunma ve Lojistik Stratejilerindeki Değişimler" başlıklı bölüm, Hüsmen Akdeniz tarafından hazırlanan "Dünden Yarına NATO'nun Yönetimi: Kuramlar Açısından Bir NATO Yönetim Analizi" başlıklı bölüm, Gürol Özcüre, Harun Demirkaya, Nimet Eryiğit, Ahmet Uçaktürk tarafından hazırlanan "Türkiye - Avrupa Birliği İlişkilerinde Düzensiz Göç Yönetiminin Geri Kabul Antlaşması ve Vize Serbestisi Diyaloğu Kapsamında Değerlendirilmesi" başlıklı bölüm, Laçin Akyıl, Fırat Güzeldağ tarafından hazırlanan "Crisis Management in The European Union" başlıklı bölüm, Ahmet Baybars Göğez tarafından hazırlanan "Belediyeler Sayıştay Denetimlerinin Sayısal Sonuçları" başlıklı bölüm ve Cihan Bilgin tarafından hazırlanan "İstanbul İlçe Belediyelerinin Etkinlik Analizi" başlıklı bölüm yer almaktadır.

Kurumlararası Etkileşim - Geçiş Açılarından Yönetim adlı kategoride Haldun Turan tarafından hazırlanan "Functions of Consulting Businesses and Family Business Contributions" başlıklı bölümün yanı sıra Mehmet Taragay Ayçe ve Hüseyin Gün tarafından hazırlanan "Uluslararası İlişkilerde Bir İletişim Stratejisi Olarak Sanat ve Tasarımın Kamu Kurumlarında Yararlanabilirliğinin Araştırılması Nunavut, Nunavik (Kuzey Kutbu) ve Grönland Örneği" başlıklı bölümler bulunmaktadır...

Örgütlerin Yönetimine Yeni Yaklaşımlar başlıklı bölümlerden oluşan kitabımızın akademik dünyaya yararlı olmasını dilemekteyiz.

YAPAY ZEKÂ MAKİNE ÖĞRENMESİ İLE İŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

THE RELATIONSHIP AMONGST ARTIFICIAL INTELLIGENCE, MACHINE LEARNING AND WORK

F. Oben ÜRÜ
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
obenuru@arel.edu.tr
0000-0002-1960-5857

Ebru GÖZÜKARA
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
ebrugozukara@arel.edu.tr
0000-0003-0337-5337

Lale TEZCAN
Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
lale.tezcan@icloud.com
0000-0002-9280-8618

ÖZET

Geçtiğimiz birkaç yıl içinde, teknolojik gelişmelerin ve dijital dönüşümün tüm sektörler üzerindeki önemi, Covid-19 pandemisi deneyimlerinden ötürü daha fazla anlaşılmıştır. Artan rekabet ile tüketicilerin günden güne çeşitlenerek çoğalan istek ve beklentilerinin itici gücü, teknolojinin yoğun kullanımıyla birlikte şirketlerin işleyişlerinde büyük değişimlere yol açmaktadır. Sigortacılık sektöründe de tüm diğer sektörlerde olduğu gibi nihai tüketiciye farklı bir kanaldan ulaşma, yeni ürün taleplerini hızlı bir şekilde karşılama hatta yeni ihtiyaçlar yaratma, esnek örgüt yapısıyla hızlı ürün tasarımı vb. gibi faktörler karlılık ve verimliliği önemli ölçüde etkilemektedir. Rasyonellik ise ancak dijital unsurların sistemlerin içine dâhil edilmesiyle sağlanabilmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, başta yapay zekâ ve makine öğrenmesi olmak üzere güncel teknolojik gelişmelerin sigortacılık sektöründeki iş üzerindeki etkileri ve bu etkilerin şirketlerin yönetim anlayışı ve işgücü yapılandırılmasında yarattığı değişimi ortaya koymaktır.

Bu çalışmada, sigortacılık sektöründe teknoloji kullanımının geldiği son nokta, yapay zekâ ve makine öğrenmesinin sektör uygulamaları üzerinde yarattığı radikal değişimler ve bu değişimlere paralel olarak sektörün yönetim anlayışı ile bu sektörde faaliyet gösteren işgücü planlamasındaki yeniliklere yer verilmektedir. Sektör raporları ve yazın incelemesi, teknolojik değişimin sigortacılık sektöründeki etkilerini ortaya koymakta ayrıca yapay zekâ ve makine öğrenmesinin sektör ve çalışanları için yenilikler getirdiğini göstermektedir. Bu çalışma sonucunda, sigortacılık sektörünün önümüzdeki dönemlerde teknolojik yeniliklere paralel büyük değişimlere açık olduğu ve bu yeniliklere bağlı olarak sektörün mevcut yönetim anlayışının ve işgücü yapısının da değişim geçireceği ortaya koyulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sigortacılık Sektörü, Yapay Zekâ, Makine Öğrenmesi, Teknolojik Gelişmeler, İşin Yapısı*

ABSTRACT

Over the past several years, the importance of technological developments and digital transformation in all sectors has been better understood due to the experience of the Covid-19 pandemic. With the intense competition, the driving force of the demands and expectations of the consumers, which diversify and increase day by day, leads to great changes in the functioning of the companies with the intense use of technology. In the insurance sector, factors such as reaching the final consumer through a different channel, meeting new product demands quickly, even creating new needs, fast product design with a flexible organizational structure, etc. have significant impacts on profitability and productivity as in all other sectors. Rationality, on the other hand, could only be achieved by incorporating digital elements into systems. From this point of view, the aim of this study is to reveal the impacts of current technological developments, especially artificial intelligence and machine learning, on work in the insurance sector and the change led by these impacts in the management approach and workforce structuring of the companies. In this study, the latest point of technology use in the insurance sector, the radical changes led by artificial intelligence and machine learning on sector applications, and the management approach of the sector and the innovation in the workforce planning operating in this sector are included in parallel with these changes. Industry reports and literature review reveal the effects of technological change in the insurance industry and show that artificial intelligence and machine learning bring innovation to the industry and to its employees. As a result of this study, it is revealed that the insurance sector is open to major changes in parallel with technological innovation in the coming periods and that the current management approach and workforce structure of the sector will also change depending on these.

Keywords: *Insurance Sector, Artificial Intelligence, Machine Learning, Technological Developments, Nature of Work*

1. GİRİŞ

Sigortacılık sektörü, günümüzde en hızlı büyüyen sektörlerden biridir. Büyümenin esas dinamiklerinden olan karlılığın sigortacılık sektöründeki önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüzde teknolojik yeniliklerin hızı, işletmelerde uyuma yönelik sürekli bir dönüşümü ve yeni iş modellerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Dijital teknolojiler, tüm sektörler için yeni kullanım alanları açmakta, mal, hizmet ve iş süreçlerini büyük oranda etkilemekte ve böylece kârlılığı belirleyen esas dinamiklerden biri konumunda yer almaktadır. Sigortacılık, teknoloji ile direkt ilişkili sektörler arasında yer almakta olup, bu sebeple dijitalleşme, sigorta değer zinciri üzerinde çok güçlü bir etki yaratmaktadır. Bu sebeple finans alanında faaliyet gösteren tüm işletmeler ve, yine bir finansal hizmet veren sigortacılık işletmelerinin, finansal teknolojileri işleyişlerine entegre etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Dijitalleşme, müşteri davranışlarını, beklentilerini ve gereksinimlerini her geçen gün etkilemekte ve dönüştürmektedir (Eckert, Neunsinger ve Osterrieder, 2022: 571; Kedra vd., 2019: 844). Dijital dönüşümün sigortacılık üzerindeki etkisi yapay zekâ (AI, artificial intelligence), nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, blok zinciri (blockchain), makine öğrenmesi (ML, machine learning) ve bulut bilişim (cloud computing) gibi belli teknolojiler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Dhieb vd., 2020: 58548). Bu teknolojiler arasında özellikle yapay zekâ, makine öğrenmesi ve büyük veri işletmeler için çok önemli bir konumdadır (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 208). Büyük veri, bu teknolojilerin kullanımının temelini oluşturmaktadır. Hacim, hız ve çeşitlilik kavramlarıyla ilişkilendirilen ve çok boyutlu veri kümelerine atıfta bulunan büyük veri, sigorta şirketlerine büyük miktarlarda veriyi toplama, işleme ve istenen sonuca yönelik analiz etme imkânı sunmaktadır. Büyük verinin kullanım amacına yönelik olarak anlamlı hale gelmesini sağlayan yapay zekâ ve makine öğrenmesi sistemleri, sigortacılık sektörünün hasar, müşteri hizmetleri ve dolandırıcılıkları tespit faaliyetlerine destek sağlayan başlıca teknolojik gelişmeler arasında yer almaktadır (Dhieb vd., 2020: 58548).

Sigorta şirketlerinin kârını belirleyen ve başlıca giderlerini oluşturan en önemli unsurlardan biri ödediği hasarlardır. Sigorta şirketlerinin kârlılığı üzerinde gerek riski yüksek sigortalıların tahmin edilebilmesi, gerekse sahte hasar taleplerinin tespit edilerek önüne geçilmesinin çok büyük etkisi bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeler, bu konuda sigorta şirketlerine birçok olanak sağlamakla birlikte, aynı zamanda birtakım belirsizliklere ve gelenekselden ayrışan yeni ve farklı risklerin

oluşmasına da yol açmaktadır. Örneğin günümüzde sigortacılık sektörünün hayat dışı toplam üretiminde 2022 yılı için % 46 (TSB, 2022) gibi baskın bir oranla ilk sırada yer alan kara araçlarının yer aldığı otomotiv alanındaki teknolojik gelişmelerde büyük değişimler gözlenmektedir. Günümüzde araçların mekanik olmaktan uzaklaşarak çok daha fazla teknolojik sistem barındırması, bir yandan sigorta şirketlerine sürüş verilerini takip etme olanağı sağlarken, bir yandan da araç ekosistemindeki güvenlik açıkları sebebiyle başta siber saldırı riski oluşturabileceği gibi (El-Rewini vd., 2020:3), otonom araçların karşılaşacağı olası riskler ve hasar oranları da sigorta şirketleri için henüz tahmin edilebilir olmaktan oldukça uzaktır. Benzer şekilde özellikle Covid-19 pandemisi sebebiyle uzaktan çalışmayla artan kimlik ve veri hırsızlığına yönelik kişisel ve şirket bilgisayarlarına yapılan korsan saldırılarla birlikte öngörülemeyen veri sızıntıları ve veri kayıpları, sigorta şirketleri için siber risk poliçeleri gibi yeni ürün alanları ve yeni riskleri de beraberinde getirmektedir. Sigorta şirketi Hiscox'un hazırladığı 2022 Siber Hazırlık Raporu'na göre günümüzde siber saldırılar; Covid-19 pandemisinin, ekonomik sorunların ve beceri eksikliklerinin çok daha önünde baskın risk olarak görülmektedir (Hiscox, 2022: 3). Siber riskler, hasar yönetimi için bu risklerin tahminlenmesi, ölçümü ve hatta engellenmesi noktasında sigorta şirketlerinin sistemlerinin ve iş yapış şekillerinin en güncel teknoloji ile entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır.

Sigortacılık sektöründe hasar yönetimi kadar hizmet kalitesiyle sağlanacak yeni müşteri edinimi ve müşteri memnuniyeti de karlılığının temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu sebeple dijitalleşmenin tüm alanlarda bu denli etkili olduğu günümüzde, sigortacılık sektörü teknolojinin tüm yenilikçi özelliklerinden maksimum düzeyde faydalanmaktadır. Özellikle Covid-19 pandemisiyle birlikte dijital uygulamaların sektördeki ağırlığı ve önemi oldukça artmıştır. Bu noktada sigortacılık sektörünün faaliyetlerini geliştirecek inovatif teknolojik çözümler sunmak üzere Insurtech (Insurance&Technology) kavramı ön plana çıkmaktadır.

Insurtech; sigortacılık teknolojileri ve sigortacılıktaki yeni iş modellerini müşteri odaklı olacak şekilde ön plana çıkararak, teknolojideki yıkıcı yeniliklerle sigortacılık anlayışını değiştirici bir etki yapmaktadır. Insurtech, sigorta şirketlerine daha fazla müşteriye ulaşım, şirket ve müşteriler için daha uygun maliyet ve zaman, sahteciliklere yönelik önlem alma, müşterilere istedikleri zaman ve yerde akıllı cihazlar üzerinden işlem yapma olanağı sağlama gibi avantajlar sunmaktadır. Insurtech, ayrıca müşterilerin sigortaya konu risklerini minimize ettiği gibi, sigorta şirketlerinin müşteri davranışları konusunda da daha bilinçli hale gelmelerini sağlamaktadır (KPMG, 2022). Günümüzde Insurtech alanında gelinen son nokta, tüm bu unsurları destekleyerek sigorta şirketlerine kârlılıklarını artırma yönünde çok fazla olanak sağlamaktadır. Sigorta şirketleri bu sayede hizmet kalitelerini artırabilmekte, hasarlarını azaltabilmekte, sahtecilik girişimlerini engelleyebilmekte ve sağladıkları etkinlik ve verimlilikle kârlarını maksimize edebilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

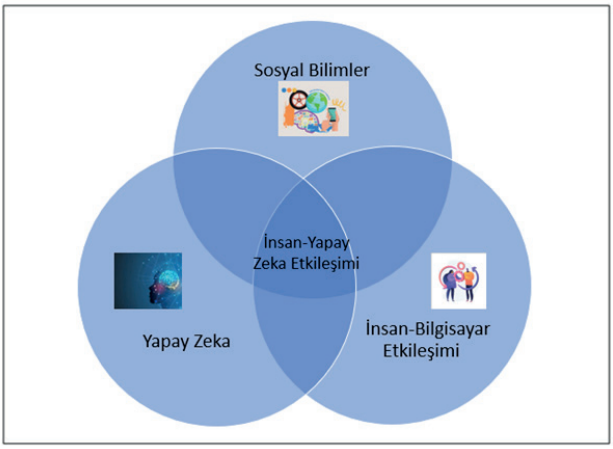
2.1. Yapay Zekâ

Yapay zekâ, insan benzeri zekâyı makine ölçeğinde ve hızında kullanma potansiyeline sahip olması sebebiyle stratejik öneme sahip teknolojilerin başında gelmektedir (Holland ve Kavuri, 2021: 104). Yapay zekâ, insan zihniyle ilişkili bilişsel işlevleri taklit eden makineler tarafından gösterilen zekâ olarak tanımlanmaktadır (Eckert ve Osterrieder, 2020: 343). Kavram, özünde makinelerin kendi kendine öğrenebileceği ve büyük ölçüde özerk olabileceği durumlara kadar insanların karar vermelerini desteklemek için kullanılan tahminleme teknolojisini ifade etmektedir. Böylece yapay zekâ, çevresini analiz ederek belirli hedeflere ulaşmak için sınırlı özerklikte eylemler gerçekleştirerek akıllı davranışlar sergileyen sistemler şeklinde ifade edilebilir (Holland ve Kavuri, 2021: 104).

Yapay zekâ uygulamalarının amacı, büyük veri kaynakları aracılığıyla elde edilen büyük miktarda veriye sahip bilgisayar sistemlerini, kalıpları tanımak ve o ana kadar tüm öğrendiklerini yeni veri kümeleri üzerinde uygulamak amacıyla eğitmektir. Bu bağlamda yapay zekâ, kalıpları tespit etmek ve büyük ölçekli verileri işleyerek optimal matematiksel ilişkileri keşfetmek üzere kendi kendine öğrenme yeteneğini kullanmaktadır (Faure ve Li, 2022: 4). Klasik kural tabanlı sistemlerde veriler başlangıçta programlama kurallarıyla net bir şekilde tanımlanmaktayken, buna karşılık yapay zekâda algoritmalar geçmiş deneyimlere dayanarak öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 212-213).

Yapay zekâ teknolojisi, insan zekâsı gerektiği düşünülen, verimliliği ve etkinliği iyileştiren çok sayıda görev ve faaliyetin bilgisayar sistemleri tarafından gerçekleşmesini sağladığından modern ekonomileri ve toplumları dönüştürme potansiyeline sahiptir. Makine öğrenmesi ve derin öğrenme algoritmalarındaki son gelişmeler sayesinde olgunlaşan yapay zekâ, günümüzde büyük verinin modern bilgi teknolojisi sistemlerinin artan hesaplama gücü ile birleşmesi sonucunda çok daha hızlı ve doğru sonuçlara ulaşmaya başlamıştır. En bilinen kullanım biçimleri arasında ağırlıklı dolandırıcılıkların tespitinde kullanılan örüntü ve anormalliklerin tespit edilmesi, sohbet robotlarında olduğu gibi konuşma ve konuşma tanıma, otomatikleştirilmiş ürün önerileri oluşturmaya yönelik tavsiye motorları, görüntü tanıma ve otomatik karar verme sistemleri sayılabilir (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 206).

Şekil 1. Açıklanabilir Yapay Zekânın Kapsamı



Kaynak: Miller, 2019: 3

2.2. Makine Öğrenmesi

Makine öğrenmesi, geçmiş deneyimlere dayanarak bağımsız olarak öğrenen ve kendini geliştiren yapay zekâ algoritmalarını eğitmek ve böylece yapay zekâyı gerçekleştirmek için kullanılan yöntem olarak ifade edilebilir (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 213). Verilerden tahmin ve örüntü tanıma için modeller geliştiren makine öğrenmesi, bir sonunun çözümüne yönelik olarak algoritma olarak bilinen ve deneyim yoluyla sınırlı veya hiç insan müdahalesi gerektirmeden otomatik olarak optimize edilen bir dizi eylem tasarlama yöntemi şeklinde tanımlanabilir (Holland ve Kavuri, 2021: 105). Makine öğrenmesi, belirli koşullar altında insan davranışlarını simüle etmeyi ve bir makinenin algoritmalarında herhangi bir değişiklik yapmadan veri girişi sayesinde öğrenmesi sürecini ifade etmektedir (Dixneuf, 2018: 2). Yapay zekânın bir alt kategorisi konumunda bulunan makine öğrenmesi algoritmaları, yapısal geri bildirim yoluyla otomatik olarak gelişmektedir (Eckert ve Osterrieder, 2020: 344).

Ağırlıklı olarak yapay zekâ sistemlerinin algoritmik boyutunun önemli bir unsuru olarak kabul edilen makine öğrenmesi (Holland ve Kavuri, 2021: 105), genellikle klasik çok değişkenli istatistiksel modelleme teknikleri, algoritmik teknikler ve derin öğrenme teknikleri kullanmaktadır (Grize, Fischer ve Lützelschwab, 2020: 4). Makine öğrenmesinin en önemli özelliği düzenli, düzenli olmayan ve yarı düzenli veri kümelerini başarılı bir şekilde basitleştirmesi ve bu sayede veri kümelerinin daha geniş bir bakış açısıyla, ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır (Paruchuri, 2020: 85).

Makine öğrenmesinin bir alt kümesi olan derin öğrenme, ham verilerin işlenmesi ile sınırlı olan geleneksel makine öğrenme tekniklerinin aksine, artan veri hacmi ve karmaşıklığına sahip daha geniş bir veri kaynağı spektrumundan ge-

len verilerin işlenmesine izin vermekte ve bu verilerin işlenmesi için çok daha az insan çabasına ihtiyaç duymaktadır. Derin öğrenmenin örnekleri arasında konuşma tanıma, görüntü sınıflandırması, dil çevirisi, nesne tanıma ve algılama gibi uygulamalar yer almaktadır. Derin öğrenme, artan miktarda veri ve hesaplama gücünden faydalanmakta çok az insan mühendisliği gerektirdiğinden, sigortacılık sektörü üzerinde büyük etki sahibidir (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 213).

3. YAPAY ZEKÂ VE MAKİNE ÖĞRENMESİNİN SİGORTACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

Sigortacılık, bir veri işleme faaliyeti olup, bu sebeple dijitalleşmeden büyük ölçüde etkilenmektedir. Verilerin değişen doğası ile verileri işleme ve analiz etme araçları, iş üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu etki aynı zamanda şirketlerin sahip oldukları veri miktarını artırdığından ve böylece daha fazla müşteri odaklı olmalarını sağladığından şirketlerin kültürlerini dönüştürmekte ve stratejilerini etkilemektedir (Grize, Fischer ve Lützelschwab, 2020: 1).

Sigortacılık iş modelleri, başta yapay zekâ olmak üzere makine öğrenmesi, nesnelerin interneti, büyük veri ve blok zinciri teknolojileri ile gelen otomasyonla günden güne değişmekte ve gelişmektedir. Ağırlıklı akıllı cihazlar aracılığıyla kullanıcı etkileşiminden elde edilen verilerle yapay zekâ uygulamalarına dayanan teknoloji tabanlı sigortacılık yani Insurtech, sigorta şirketleri ile müşteriler arasındaki bilgi asimetrisini değiştirerek sigorta şirketlerinin ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatla sunmaya imkan vermekte ve böylece toplumsal korumaya katkı sağlamaktadır. Bu sayede sigorta şirketlerinin tüketici ihtiyaçlarını daha iyi anlaması, akıllı cihazlarla toplanan verilerin değerlendirilerek tüketici tercihlerinin dikkate alınması ve böylece ihtiyaca en uygun sigorta kapsamının sunulması mümkün hale gelmektedir (Gramegna ve Giudici, 2020: 1).

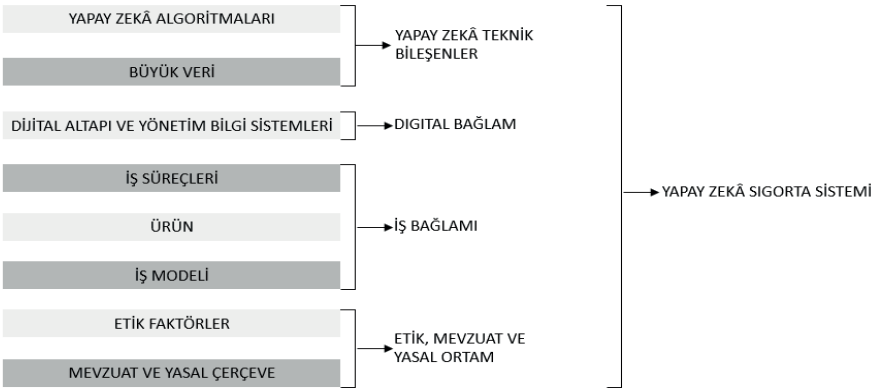
Yeni teknolojiler, sigorta şirketleri için yenilikçi ürünler yaratmada destek olmakta, yeni bilgi kaynaklarından bilgiler toplanmasına, iş süreçlerinin kolaylaşmasına ve müşteri hizmetlerinin iyileşmesine olanak sağlamaktadır (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 207). Dijital uygulamalar, sigorta şirketlerine poliçe akdi, poliçedeki olası değişiklikler, hasar süreçleri ve sonraki tüm müşteri temasları safhalarına yönelik birçok avantaj sunmakta olup, beraberinde aynı safhalar için muhtelif fırsatlar da yaratmaktadır. Potansiyel fırsatlara sahip dijital uygulamalar, müşteri odaklılık ile karakterize edilmekte olup müşterileri anlama ve kişiselleştirilmiş ihtiyaçlarına yönelik özel ürünler sunmayı amaçlamaktadır. Bu uygulamalar sigorta şirketlerine poliçe sahibinin bilgileri, sosyal medyası, duygu durumu gibi çok fazla veri sağlayarak bu verileri işleyebilecek ilgili metodolojilerle müşteri ihtiyaçlarına yönelik tahminleme olanağı sunmakta, böylece sigorta şirketinin satış ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin konumunu güçlendirmektedir (Eckert, Neunsinger ve Osterrieder, 2022: 587).

3.1. Yapay Zekânın İş Üzerindeki Etkileri

Sigortacılık alanında değerlendirildiğinde, yapay zekâ, sigortalılara ilişkin analitik sonuçların ele alındığı ve ağırlıklı olarak müşterilere yönelik risk tahmini ve risk izleme açısından iç görü sağlayan teknoloji olarak ifade edilebilir (Eckert ve Osterrieder, 2020: 343). Yapay zekânın sigorta değer zinciri boyunca üretim, müşteri hizmetleri, hasar yönetimi ve varlık yönetimi gibi tüm alanlar üzerinde büyük etkisi söz konusudur (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 206). Nitekim yapılan araştırmalar, sigortacılık sektöründe yapay zekânın ağırlıklı müşteri memnuniyeti, hasar yönetimi, risk tahminleme ve fiyatlandırma boyutlarında ele alındığını göstermektedir.

Yapay zekânın sigortacılık bağlamındaki çerçeve tanımına, Şekil 2'de yer verilmektedir:

Şekil 2. Sigorta Sisteminde Yapay Zekânın Çerçeve Tanımı



Kaynak: Holland ve Kavuri, 2021: 107

Şekil 2'de görüldüğü üzere, sigortacılıkta yapay zekâ iş bağlamında ürünlerde, sigorta değer zincirlerinde ve iş modellerinde meydana getirdiği değişiklikler açısından ele alınmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, ürün inovasyonu, değer yaratma ve radikal yeni sigortacılık iş modellerinin ortaya çıkmasının temelini oluşturmaktadır (Holland ve Kavuri, 2021: 108). Sigortacılık üzerinde büyük etkisi olan yapay zekânın bazı iş uygulama alanları Tablo-1'deki gibi sıralanabilir:

Tablo 1. Yapay Zekânın Sigortacılık Uygulama Alanları

Yapay Zekâ Uygulama Alanı	Açıklama
Basit ve düşük öneme sahip görevlerin otomatik hale getirilmesi Basit görevleri otomatikleştirme-yapay zekânın basit yönetim görevlerinin yerini alması	
Büyük hacimli verilerin işlenmesi	Yapay zekânın farklı veri türlerini işleme yeteneğinin değerlendirilmesi-nesnelerin interneti ve sosyal medya verilerinin işlenmesi
Veri kümelerini oluşturma ve iyileştirme	Karar vermek için kullanılacak veri kümesinin kalitesini artırma
Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış veri kümelerini işleme	Her zaman ideal biçimde olmayan ve ne için kullanılacağı öngörülemeyen mühendislik raporları, jeolojik bilgiler gibi çeşitli kaynaklardan yararlanma
Hasar değerlendirme ve yeni risklere uyum sağlama	Anahtarsız girilen araçların çalınması gibi son zamanlarda artış gösteren yeni risklerin değerlendirilmesi
Mevcut müşteriler hakkında yeni bilgiler edinme	Sızıntıları önlemek için mevcut müşterileri analiz etme-kullanıcı riskleri hızla değiştiğinden verilen sigorta teminatlarını yeni risklere hızla uyarlama
IoT aracılığıyla elde edilen verileri kullanma	Akıllı evler, yük sensörleri, sağlık takip cihazları gibi nesnelerin internetinden gelen verilerin analizi-davranışsal sigortanın devreye alınması
Analistler için sanal asistan uygulaması	Bir analize yönelik önceki analiz isteklerini hatırlama ve gelen soruları bu doğrultuda yanıtlama
Dolandırıcılıkların tespiti	Kurallara dayalı geleneksel yaklaşımla tespit edilemeyecek dolandırıcılık girişimlerini yapay zekâ yetenekleriyle tespit etme
Otomatikleştirilmiş hizmetler için daha hızlı risk algılama	7 gün 24 saat risk analizinin mümkün olması-insandan daha hızlı proaktif yaklaşımla risk tespiti
Geliştirilmiş risk analizi	Daha büyük miktarda dağınık veri işleme yeteneği-müşteri ve doğal afet gibi risklerin analizlerinde iyileşme
Yeni verileri belirleme ve analiz etme	Kural tabanlı sistemlerin aksine yararlı yeni verileri belirleyebilme-sosyal medya ve nesnelerin interneti gibi çok fazla yoldan gelen verilerden ilgilileri belirleme
Denetim	Sigorta süreçlerini birçok yoldan denetleme-kural tabanlı sistemlerin algılayamayacağı şekilde iç görü oluşturma

Kaynak: Zarifis, Holland ve Milne, 2019: 7-8

Yapay zekâ uygulamaları; ilişkileri değiştirerek ve yeni iş platformları oluşturarak sigortacılık sektörünün değer zincirini geliştirme yeteneğine sahiptir (Kelley vd., 2018: 374). Yapay zekâ uygulamalarının sigorta şirketlerindeki kullanım alanı verilere erişimden başlayarak verileri değerlendirme, işleme, gelişmiş karar verme ve süreç optimizasyonu için veri dağıtımına kadar tüm süreci kapsamaktadır. Yapay zekâ uygulamaları sayesinde sigorta şirketlerinin müşterileriyle etkileşim şekli dönüşmüş, geleneksel yöntem olan kişisel iletişimin yerini internet ve sohbet robotları almış, müşteriler ihtiyaç duydukları hizmet ve ürün bilgilerine herhangi bir zamanda ve yerde ulaşma imkanına kavuşmuş, böylece hizmet kalitesi önemli ölçüde iyileştirilmiş ve sigorta şirketlerinin müşteri hizmetleri temsilcilerini daha etkin bir şekilde dağıtmalarına olanak sağlanmıştır (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 214). Yapay zekâ aracılığıyla devreye alınan yüz tanıma sistemleri, yetkilendirmeyi basitleştirerek satış ve hizmet süreçlerinde müşteri memnuniyeti yaratan bir unsurdur.

Müşteri memnuniyetine yönelik bir diğer yapay zekâ uygulaması duygu tanımadır. Bu uygulama sigorta şirketlerinin telefon görüşmesi esnasında müşterilerin duygu durumunu analiz edilmesini sağlamakta ve böylece müşteri etkileşimini iyileştirmeye yardımcı olan duyarlık analizine dayalı müşteri geri bildiriminin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Benzer şekilde robot danışmanlar ve sohbet robotları da dijital ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirebilmektedir (Eckert ve Osterrieder, 2020: 345).

Elde edilen büyük verinin ölçeği, şirketin ürettiği tekliflerde hassaslaşmasını, müşteri hedeflemede daha başarılı olmasını ve bunun sonucunda iş ortaklarıyla daha etkin çalışmalar gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Böylece yapay zekâ için sistemlerini ve karar süreçlerini geliştirmesini sağlayacak ek veriler üretilmesi mümkün olmaktadır (Holland, 2022: 4547). Elde edilen veriler, yapay zekâ sistemleri aracılığıyla uygulanan müşteri hedefleme, hassas müşteri segmentasyonuyla kapsamlı, müşteri verilerine göre kişiselleştirilmiş gelişmiş reklamlara ve özel ürün tekliflerine olanak sağlamakta, sigorta ürünlerinin satın alınma oranını artırmak için mobil uygulamalara, e-ticaret ile web sitelerine entegre edilebilmekte ve müşteri satın alma karar sürecini kolaylaştırabilmektedir. Böylece dijital uygulamalarla entegre edilmiş müşteri kanalları ve çok kanallı yaklaşımla zaman ve mekan esnekliğiyle müşteri için gerekli ve uygun ürün paketlerinin sunulmasına yönelik gerekli altyapıyı sağlamaktadır (Eckert, Neunsinger ve Osterrieder, 2022: 587).

Yapay zekâ, riskli durumlarda sigorta şirketleri tarafından proaktif müşteri erişimi olanağıyla riski azaltma ve önleme amacıyla da kullanılmaktadır. Bu sayede sigorta sektöründeki geleneksel 'tespit et ve düzelt' yaklaşımından 'tahmin et ve önle' yaklaşımına geçilmesi mümkün hale gelmiştir. Böylece yeni bir iş modeli olarak kayıpları telafi etmek yerine daha kapsamlı bir risk yönetimi çözümü ile hasarların önüne geçmek olasıdır. Bu teknoloji sayesinde sigortacılıkta sözleşme-

lerin değerlendirilmesi, taleplerin raporlanması ve sigorta kararlarının alınmasının otomasyonu mümkündür ve böylece maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir. Bu teknoloji, aynı zamanda olası insan hatalarını ve tekrarlanan işler için yüksek oranda bir doğruluk elde edilmesini sağladığından yetenekli insan kaynağının katma değerli işlere konsantre olması için zaman yaratmakta, ayrıca iş süreçlerini hızlandıracağından müşteri memnuniyeti ve daha fazla müşteriyi elde tutmayı sağlamaktadır (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 217-221).

Yapay zekâ teknolojisi sayesinde geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşılarak insan önyargısı ortadan kaldırılmaktadır. Yapay zekâ, sigorta firmalarına büyük verilerin analiziyle müşteri verilerinden faydalanma olanağı sağlamaktadır. Yapay zekâ aracılığıyla büyük veriyi kullanarak bilgiyi değerlendirmek ve daha fazla işlemek; masraf ve işlem maliyetlerini düşürücü potansiyele sahiptir. Ayrıca örüntü tanıma ile riskin daha net ortaya konmasıyla sigorta fiyatlamasının belirlenmesi, harici veri tabanlarından gelen bilgileri de içeren anormallik ve görüntü tanıma gibi mekanizmalarla hileli hasar iddialarını tespit etme, sosyal ağlar aracılığıyla sigortalı davranışları hakkında bilgi edinerek otomatik hasar değerlendirme de yapay zekâ sayesinde mümkün hale gelmiştir. Böylelikle yapay zekânın mevcut ürün ve süreçlere entegre edilmesi, sigorta şirketleri için etkinliği ve verimliliği artıran bir unsur konumuna gelmiştir (Eckert ve Osterrieder, 2020: 343-344).

Yapay zekâ, kullanıcılar tarafından uygulandığından, sigortacılık alanındaki kullanıcıların yapay zekâ uygulamalarına yönelik bilgi, yetenek ve becerileri önem kazanmaktadır. Sigortacılıkta kullanıcıya yönelik bazı yapay zekâ uygulamaları Tablo-2'deki gibi sıralanabilir:

Tablo 2. Sigortacılıkta Yapay Zekânın Kullanıcıya Yönelik Uygulama Alanları

Yapay Zekâ Uygulama Alanı	Açıklama
Proaktif süreçler ve aktif kayıp önleme	Yapay zekânın hızı ve analize yönelik yeteneklerinin proaktif süreçleri desteklemesi-sensörlerden ve nesnelerin interneti aracılığıyla elde edilen verilerin tehditleri belirlemeyi, müşteriyi uyarmayı ve aktif kayıpları önlemeyi desteklemesi-daha iyi davranışları teşvik etme ve izleme
Sanal asistanlar, sohbet robotları ve robot danışmanlar	Doğal dil anlayışını kullanma, yüz ifadelerini ve hisleri tanıma- sezgisel ve tutarlı olma-daha önceki soruları hatırlama ve yanıtlarda kullanma
Hızlı ilk teklif ve sigortalama	Otomasyonla talep değerlendirmeyi hızlandırma-60-90 saniye aralığında fiyat hesaplama
Daha hızlı ve daha doğru talep işleme	Resimler de dahil yapılandırılmamış verileri işleme-hasar ödeme tutarını hesaplamada ve ödemede yapay zekâyı kullanma
Müşterilerle süreç akışını iyileştirme	Müşteriyle etkileşimin sıralama ve zamanlamasını koordine ve optimize etme
Yeni ve daha esnek hizmetleri etkinleştirme	Otomasyon aracılığı ile süreçleri kağıtsız hale getirme-km veya saat başına araç sigortası fiyatlandırma
Doğrudan pazarlama ve müşteriyi elde tutma	Mevcut süreçleri kullanıcı veya mevcut koşullara göre optimize etme ve uyarlama
Kişiye özel sigorta tavsiyesi	Daha doğru şekilde uyarlanmış öneriler için sosyal medya, nesnelerin interneti sensörleri ve büyük veri gibi farklı kaynaklardan gelen bilgileri kullanma
Kullanıcının duygularını anlama	Doğal dil ve yüz ifadesi işleme-kullanıcıların duygularını ve riske yönelik tutumlarını tanımlama
Ülkeler arasındaki yasal parametreleri belirleme	Ülke ve bölgelerin farklı yasa, düzenleme ve normlarına göre yerel verileri analiz etme-hizmetleri yerelleştirme
Otonom araçlar gibi yapay zekânın sigortalanması	İnsanların döngüde olmadığı, yapay zekânın ölçek ve karmaşıklığı sebebiyle zorlayıcı durumlarda sigortalama sürecini destekleme

Kaynak: Zarifis, Holland ve Milne, 2019: 7-8

Yapay zekâ, uygulamada verileri, insanları ve süreçleri içeren birtakım sosyo-teknik zorluklara da sahiptir. Veriler, bazı durumlarda yapay zekânın yeterince eğitilmesi ve karar alabilmeye yönelik kullanılmasında gereken hacim veya kaliteye sahip olmayabilir. Bu durum, sigorta şirketlerinin daha fazla veri elde edebilmesini ve mevcut verileri daha fazla amacına uygun kullanabilecek işbirlikleri geliştirmesini gerekli kılabilir. Yapay zekâya yönelik olarak kullanıcılarda gerekli beceri ve uzmanlığın bulunmaması bir diğer zorluktur. Geleneksel olarak sigortacılığın riskten kaçınan yapısı dikkate alındığında, kullanıcıların yapay zekâ kullanımına nasıl tepki verecekleri belirsizdir, başta yasal ve etik gerekçelerle sağlanması zorunlu olan gizliliğe ve güvene yönelik endişeler, yapay zekâya karşı bir miktar direnç geliştirilmesi ile sonuçlanabilir. Bu noktada iş süreçlerinde yapay zekâya yönelik düzenlemeler ve kullanıcılara verilecek eğitimlerle sağlanacak yeni beceriler hem yanlış kullanımların önüne geçmekte hem de insan özerkliğine duyulan saygı ile olası zararların önüne geçilmesine ve sağladığı açıklanabilirlik ve netlikle bu uygulamaların benimsenmesine yardımcı olmaktadır ((Śmietanka, Koshiyama ve Treleaven, 2021: 3; Zarifis, Holland ve Milne, 2019: 4).

3.2. Makine Öğrenmesinin İş Üzerindeki Etkileri

Sigortacılık sektörü, artan rekabet, esnek pazarlar, müşterilerin yüksek beklentileri, artan dolandırıcılık girişimleri ve sıkı regülasyonların etkisi altındadır. Bu etkiler, sektörü rekabet avantajı sağlamak, süreçleri iyileştirmek ve müşteri memnuniyetini artırma yönünde sürekli değişime zorlamaktadır. Bu sebeple sigortacılık sektörünün günümüzde teknolojinin tüm imkânlarından faydalanması ve en güncel teknolojileri kullanması bir zorunluluk halini almıştır.

Sigortacılık sektörü, birçok farklı kanaldan çok büyük miktarlarda veri topladığından, gizli kalıpları, bilinmeyen korelasyonları, müşteri tercihlerini ve riskleri öngörerek tespit etmeye yarayan makine öğrenimini kullanmak için tüm veriye sahiptir (Śmietanka, Koshiyama ve Treleaven, 2021: 2). Yapay zekânın bir uzantısı olan makine öğrenmesinin sigorta şirketleri için en temel faydası verileri basitleştirmesidir. Makine öğrenmesi, büyük ve genellenmiş doğrusal regresyon modelleriyle bireysel alt modellerde bireysel değerleri tahmin etmekte kullanılmaktadır (Holland, 2022: 4542). Makine öğrenmesi algoritmaları, sigorta şirketlerine daha iyi modeller ve yeni model geliştirmede hız sağlayarak risk değerlendirme kapasitelerini önemli ölçüde iyileştirmekte, böylece başta aktüeryal hesaplamalar ve hasar yönetimi olmak üzere çok sayıda alanda katkı sağlamaktadır (Grize, Fischer ve Lützelschwab, 2020: 13-14). Sigortacılık sektörünü makine öğrenimini kullanmaya iten nedenler, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirketlerin; teşhis, tahmin ve bakıma yönelik faaliyetlerinde otomasyonu kullanma istekleri
- Günden güne artan veri üretimi karşısında, sigorta şirketlerinin makine öğrenimi gibi açık kaynaklı modellerden faydalanarak büyük verileri yönetme ihtiyaçları

• Veri boyutu ve hızı dikkate alındığında, bu verileri izleme ve işlemede makine öğrenmesinin yeteneklerinden faydalanma

• Yüz tanıma ve güncel konuşmada geçmiş konuşma bilgilerini kullanma yeteneğinden faydalanarak verilen hizmete değer katma (Paruchuri, 2020: 87).

Makine öğrenimi tekniklerinin kullanıldığı bazı sigortacılık iş süreçlerine aşağıda yer verilmektedir:

• Otomatikleştirilmiş ve kişiselleştirilmiş ürün teklifleri

• Davranışsal ürün fiyatlandırması

• Etkin risk değerlendirme

• Gelişmiş dolandırıcılık tespiti

• İş süreçleri otomasyonu (Śmietanka, Koshiyama ve Treleaven, 2021: 2).

Makine öğrenmesi algoritmaları, dijital teknolojiler aracılığıyla elde edilen verileri eldeki diğer mevcut verilerle birleştirerek belirli sonuçlara ulaşabilme yönünde analize olanak sağladığından sigortacılıkta birçok süreçte kullanılmaktadır. Bu teknoloji sayesinde mevcut ve yeni müşterilerin istek ve beklentilerine daha uygun pazarlama kampanyaları yürütmek, iyileştirilmiş ürün önerileri sunmak ve daha etkili çapraz satış olanakları yaratarak satış ve pazarlamanın optimize edilmesi mümkün hale gelmektedir. Makine öğrenmesi ile sigorta şirketiyle müşteri arasında periyodik sağlanacak veri akışı, riskin sürekli olarak modellenmesine imkan vererek primlerin dinamik şekilde belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Makine öğrenmesi, aktüeryal veya analitik sigorta problemlerinde fiyatlandırma, hasar yönetimi, pazarlama ve risk tespit ve önleme süreçlerinde de yoğun bir şeklide kullanılmaktadır.

Yapay zekânın kullanımı, insan, veri ve araçlar olmak üzere üç bileşen gerektirmektedir. Makine öğrenimine yönelik insan kaynağı, sigorta şirketlerinde yetenekli bilişimcilerin görevlendirilmesiyle, araçlar ise şirketin bilgisayar teknolojileri altyapılarının güncel teknolojileri kapsamasıyla sağlanmaktadır. Veri toplama ve veri kalitesi yönetimi süreçlerini iyileştirmek için uzun vadeli veri projelerinin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Son olarak bu bileşenlerin sağlıklı bir veri depolama, iyi şekilde tasarlanmış veri mühendisliği ve esnek erişim olanaklarını içerecek biçimde uyumu büyük önem taşımaktadır Grize, Fischer ve Lützelschwab, 2020: 13). Bu uyumu sağlayarak makine öğrenmesini verimli bir şekilde uygulama yönünde şirketlerin karşılaştıkları bir takım zorluklar mevcuttur:

• Yapay zekâ odaklı sistemler, özel bir eğitim gerektirmektedir. Yapay zekâ protokollerinin tüm potansiyel durumları kapsayacak şekilde büyük hacme sahip belge ve işlemler şeklinde ele alınması gerekmektedir.

• Makine öğreniminde yapay zekâ protokolleri geliştirmek için dağıtılacak veri kalitesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle tahminleme, istikrarlı bir veri kümesine ihtiyaç duymaktadır.

• Makine öğrenimini kullanarak bir projeyi planlamak, bütçelemek ve fiyatlandırmak kimi zaman güçtür. Bu sebeple getirileri tahmin etmek büyük çaba gerektirmekte ve ilgili tarafların ortak görüş birliği ile katılımını güçleştirmektedir.

• Makine öğrenimi için gerekli olan verilerin aktarımı, sigorta şirketleri için ilave güvenlik riski oluşturmaktadır. Verileri kullanmaya yönelik ağ oluşturma işleminde artış olduğunda, güvenlik açıklarıyla birlikte veri sızıntısı tehdidi de bulunmaktadır. Güvenlik açıkları, kişisel verilerin hatalı bilgilere dönüşmesine sebep olabilir (Paruchuri, 2020: 89).

Makine öğreniminde uzmanlık, derin öğrenme başta olmak üzere mesleki gelişime yönelik sürekli eğitim gerektirmektedir. Böylece başarılı makine öğrenmesi uygulamaları için veri odaklı uygun ortamı oluşturmak, şirketlerde köklü bir kültürel değişimi gündeme getirmekte olup, bu teknolojinin başarılı bir şekilde uygulanması için öncelikle veri odaklı bir şirket kültürünün oluşturulması gereklidir (Grize, Fischer ve Lützelschwab, 2020: 4-13). Bu sayede sigorta şirketlerinin başta yetkilendirilmiş çalışandan kaynaklanan hatalar olmak üzere birçok olumsuzluğu bertaraf ederek aktif şekilde veri analitiğini tüm süreçlerinde etkin ve verimli olarak kullanmaları ve böylece performanslarında iyileştirme sağlamaları mümkün olacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Teknoloji, öngörülemez bir hızla günden güne gelişmektedir. Bu sayede yaşanan dijital dönüşüm; dijital sistemleri, iş süreçlerinin yeniden tasarımını, yeni iş modellerini, değer zincirlerinin yapısını ve yönetimindeki değişiklikleri de gündeme getirmektedir (Holland, 2022: 4539).

Covid-19 pandemisiyle birlikte tüm sektörlerde uzaktan çalışma artmış, bulut tabanlı ve işbirliğine dayalı teknolojilerle çevrimiçi ödemeler artmış ve dijital dönüşüm planları hızlanmıştır (Hiscox, 2022: 12). Her alanda olduğu gibi, sigortacılık sektörü de teknolojik gelişmelerin etkisi altında kalmakta ve tüm süreçlerini bu gelişmeler paralelinde şekillendirmektedir. Her şeyden önce dijitalleşme, sigorta şirketleri için geleneksel yönetim anlayışından ve iş yapış şekillerinden uzaklaşmayı zorunlu kılmıştır. Teknolojik gelişmeler ve bu gelişmeler paralelinde dijital uygulamaların sigortacılık sistemlerine entegre edilmesi ve kullanılması, geleneksel sigortacılık iş yapış şekillerinde büyük değişikliklere yol açmıştır. Bununla birlikte sektör için değişimin sürekliliği kaçınılmazdır, dijital teknolojilerin toplumda artan yaygınlığı, günden güne sigortacılık sektörünün geleneksel sınırlarının bulanıklaşmasına sebep olmaktadır. Teknolojik gelişmeler, önümüzdeki dönemde başta siber riskler olmak üzere yeni sigorta pazarları ve yeni riskler gündeme getirmekle kalmayacak, aynı zamanda otonom araçların artmasıyla geleneksel taşıt sigortalarının ilerleyen zamanlarda işlevini yitireceği gerçeği gibi bazı mevcut pazar ve ürünlerin de yok olmasına sebep olacaktır (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 221). Bu noktada sektörde faaliyet gösteren tüm şirketlerin rekabetçi güçlerini

koruyabilmeleri için temel stratejilerinin merkezinde yer alacak şekilde insurtech yatırımları yaparak yeni nesil sigortacılık ekosisteminde yer almaları kaçınılmaz hale gelmektedir (KPMG, 2022). Dijital uygulamaların hayata geçirilmesi büyük yatırımlar gerektirdiğinden sigorta şirketleri için başlı başına bir maliyet kaynağı haline gelmiş olmakla birlikte, değer zinciri boyunca dijitalleşme sayesinde sağlanacak faydalar sigorta maliyetlerini düşürücü yönde rol oynamaktadır. Bu fayda sadece sigorta şirketlerini kapsamakla kalmayıp, müşterilerin ödeyeceği sigorta primlerini de düşürmekte ve böylece toplumsal ölçekte ekonomik refahın da artmasına katkı sağlamaktadır (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 222).

Dijitalleşme sonucu kullanılan otomasyon, özellikle standart müşteri taleplerinde süreçlerin basitleşmesine ve hızlandırılmasına olanak vererek sağladığı zaman avantajıyla ön plana çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler, sigorta şirketlerinin başta risk seçimi, poliçe kararı verme ve hasar önleme gibi başlıca süreçlerinde kullandığı temel yeteneklerini optimize etmesini desteklemektedir. Sigortacılık alanında kullanılan dijital uygulamalar riski tahminlemeye, fiyat belirlemeye ve kârlılık analizi yapmaya olanak sağlayan yeni aktüeryal modeller geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi dijital uygulamalar, ağırlıklı hasar ödeme üzerine kurulu geleneksel sigortacılıktan uzaklaşılmasına ve en başta riskleri tahmin ederek hasar henüz oluşmadan önlemeye yönelik sigortacılığa geçişte önemli rol oynamaktadır (Eckert, Neunsinger ve Osterrieder, 2022: 588-589; Spender vd., 2019: 12). Bu teknolojiler, sigorta şirketlerine riskleri daha iyi öngörme yetkinliği sağlayarak riskin yüksek olduğu durumların tespit edilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Böylece yüksek risk içeren talepler reddedilmekte ve bu işlemler poliçeleşmediği için hasar oranı düşmektedir. Hasar oranının düşmesi, direkt olarak ödenecek hasar tutarının azalmasını sağladığından maliyet düşürücü etkisi ile kârlılığı artırmaktadır. Maliyete yönelik bir başka pozitif etki, dijital uygulamalar aracılığıyla sigorta sahteciliğinin azaltılmasının sağlanabilmesidir. İlave olarak dijital uygulamalar fiyatlamaya yönelik modellemelerin de daha iyi şartlarda yapılmasını sağladığından müşteriye verilecek fiyatı düşürmekte ve böylece beraberinde müşteri memnuniyeti ve yeni müşteri kazanımı avantajlarını da getirmektedir. Yeni müşteri kazanımı, müşteri memnuniyetiyle birlikte hareket ettiği gibi, dijitalleşmenin sağladığı altyapıyla çapraz satış sayesinde de elde edilmektedir.

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi, bir yandan topluma büyük faydalar getirerek sosyal refahı artırırken, bir yandan da olumsuz dış etkilerle bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir (Faure ve Li, 2022: 5). Yapay zekâ uygulamalarının temelini hassas müşteri verileri oluşturmaktadır (Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 225). Dijital veri paylaşımı, etik sorunlara ve potansiyel ayrımcılığa bağlı adalet kaygılarına sebep olabildiği gibi, günümüzde artan siber risklerle de karşı karşıya kalınmasına yol açabilir (Eckert, Neunsinger ve Osterrieder, 2022: 591; Eling, Nuessle ve Staubli, 2022: 217-231). Bu sebeple tüm avantajlarına karşın yapay

zekâ ve makine öğrenmesine veri sağlayan uygulamalar, çoğu kullanıcı için veri gizliliğine yönelik endişelere yol açmaktadır. Böyle durumlarda kullanıcılar veri paylaşımına karşı savunmacı bir tutum sergileyebilmektedir. Bu yüzden bu verilerin gizliliği ve korunması yönünde çok sayıda önlem alınması sigorta şirketleri için bir zorunluluktur. Dünya çapında birçok ülke, kişisel verilerin kullanımı ve korunması amacıyla kurumsal ve yasal düzenlemeler gerçekleştirmektedir (Park vd., 2020: 5). Bu konuda Türkiye'de de kamu marifetiyle kişisel verilerin korunmasına yönelik 24 Mart 2016 tarihinde yürürlüğe giren 6698 sayılı kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile özellikle başta bankalar ve sigorta şirketleri olacak biçimde yasanın ihlali halinde uygulanacak çok büyük yaptırımlarla ihlalleri önleyici ve verileri koruyucu yönde tedbirler alınmıştır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2022). Kanun ile tüm sigorta şirketleri hem tüzel kişilik olarak hem de yöneticilere ve veri toplama ve saklama ile yetkilendirilmiş çalışanlara yüklenen şahsi sorumluluklarla Türk Ceza Kanununun ilgili cezai maddelerini içeren yaptırımlarla karşı karşıya bırakılmışlardır. Ayrıca bilgisayar teknolojileri kaynaklarının kötüye kullanımı, şirketlerin ödeme yönlendirme sahtekarlıkları, fidye amaçlı kullanılan yazılımlar gibi siber riskler, şirketlerin müşteri bilgilendirme maliyetlerinde artış, müşteri kaybı, marka güveni ve itibar kaybı, finansal riskler ve iş ortaklıkları kaybı gibi olumsuz tehditlerle karşı karşıya kalmalarına yol açmaktadır (Hiscox, 2022: 9). Bu noktada hassas müşteri verilerinin ahlaki ve etik olarak elde edilmesi, saklanması ve işlenmesi, veri güvenliği ve gizliliği bağlamında yasalara uygunluk gerektirdiğinden, sigorta şirketlerinin yönetsel bazda kişisel verilerin korunmasını sağlama yönünde veri sızıntısını veya kötü niyetli ele geçirme dahil tüm siber riskleri engellemek için bilgi sistemlerine yönelik gerekli güvenlik ağlarını oluşturmaları, ilgili çalışanlara gizlilik ve siber güvenlik farkındalık eğitimleri verilmesini sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

Makine öğrenimi de aynı yapay zekâda olduğu gibi birtakım etik sorunları gündeme getirmektedir. Risk ölçümü için puanlama yöntemleriyle başlayan bu sorun, makine öğreniminin yaygınlaşmasıyla derinleşmekte, makine öğrenmesinin cinsiyetin ve yaşın primler üzerindeki etkisi örneğinde olduğu gibi özellikle cinsiyet, ırk ve din temelli özelliklerin dikkate alınmasının ayrımcılığa ve adaletsizliğe yol açtığı şeklinde değerlendirilmektedir. Bu sorun, model özellikleriyle müşterinin belli nitelikleri arasında ayrımcılığa yönelik bir korelasyon olduğu fakat analist tarafından bilinmediği durumlarda daha da büyümektedir. Bu sebeple belirli sigorta türlerine yönelik hangi faktörlerin ayrımcı olarak değerlendirileceğinin yasal olarak belirlenmesi, fiyatlama algoritmasının şeffaflığı ve yorumlanabilir olmasının sağlanması, bu tür etik sorunların nispeten önüne geçilmesine olanak sağlayacaktır (Grize, Fischer ve Lützelschwab, 2020: 14).

Günümüz teknolojisi ile uyumlu bir faaliyet için sigorta şirketlerinin teknoloji bağlamında güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeleri, zayıf yönleri için gerekli önlemleri almaları bir zorunluluktur. Şirketlerin teknolojik tehditlere karşı daha

güçlü savunma geliştirmeleri, sorunlarla başa çıkmak ve kriz yönetimi için daha fazla esnek bir yapı kurmaları gerekmektedir. Şirketlerde bu tehditleri yönetmek için açıkça tanımlanmış roller, yönetim kurulu ve yönetim seviyesinde net bir görüş birliği ve destek ortamı oluşturulması şarttır. Bu yönetim anlayışı ile teknoloji altyapısını düzenli olarak değerlendirerek tehdit ve güvenlik açıklarını belirlemek ve ele almak, mevzuata uygunluğu sağlamak, personele gerekli eğitimlerin verilmesini sağlayarak güçlendirilmiş kalifiye ve deneyimli bir işgücü oluşturmak, süreç, politika ve prosedürlerin uygun şekilde oluşturulmasını ve uygulanmasını gerçekleştirmek, müşterilere yönelik hizmet ve uygulamaların güvenliğini iyileştirmek ve iş ortakları ile üçüncü tarafların şirketin güvenlik gereksinimlerine uymasını sağlamak mümkün hale gelecektir (Hiscox, 2022: 10).

Sonuç olarak, teknolojinin günümüzde geldiği son noktanın, sigortacılık sektörünü karar mekanizmasının ve yürütülen operasyonlarının ana aktörünün insan olduğu anlayıştan ve iş yapış usullerinden büyük oranda ve hızla uzaklaştırdığı ortadadır. Bununla birlikte halen özellikle karar mekanizmalarında insan unsuru yer almaya devam etmektedir. Bu sebeple sigortacılık sektöründe günümüzde teknoloji ile insanın süreçlerde birlikte yer aldığı karmaşık yapıda, insanın baskın olduğu süreçlere göre kurgulanmış yönetim anlayışı ile işgücünün kullanılması mümkün olmamaktadır. Teknolojik gelişmeler paralelinde günümüzde sektörde devreye alınan chatbotlar, müşteri portalları, yapay zekâ sayesinde kolaylaşan aktüeryal modellemeler ve benzeri tüm uygulamalar sektörün nicelik olarak insan kaynağı ihtiyacını azaltıcı yönde sonuç doğurmakla birlikte, makine-insan entegrasyonunda gerekli yetkinliği bulunan işgücünü de günden güne zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda sigorta şirketlerinin teknolojik gelişmelerle birlikte teknolojinin doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmasını sağlama yönünde işgücüne yatırım yapması, ayrıca sistemsel tüm süreçlerle birlikte, yönetsel anlayışın da bu yönde evirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Dhieb, N., Ghazzai, H., Besbes, H., Massoud, Y. (2020). A Secure Ai-Driven Architecture For Automated Insurance Systems: Fraud Detection and Risk Measurement. *IEEE Access*, 8, 58546-58558.

Dixneuf, P. (2018). Artificial Intelligence and Insurance, *Special Issue of Digital Issues*, March 2018.

Eckert, C., Neunsinger, C., Osterrieder, K. (2022). Managing Customer Satisfaction: Digital Applications for Insurance Companies. *Geneva Pap Risk Insur Issues*, *Pract* 47, 569–602 (2022). https://doi.org/10.1057/s41288-021-00257-z.

Eckert, C., Osterrieder, K. (2020). How Digitalization Affects Insurance Companies: Overview and Use Cases of Digital Technologies. *Zeitschrift Für Die Gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(5), 333-360. doi:10.1007/s12297-020-00475-9.

Eling, M., Nuessle, D., Staubli, J. (2022). The Impact of Artificial Intelligence Along the Insurance Value Chain and on the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 47(2), 205-241. doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7.

El-Rewini, Z., Sadatsharan, K., Selvaraj, D. F., Plathottam, S. J., Ranganathan, P. (2020). Cybersecurity Challenges in Vehicular Communications. *Vehicular Communications*, 23(), 100214–. doi:10.1016/j.vehcom.2019.100214.

Faure, M., Li, S. (2022). Artificial Intelligence and (Compulsory) Insurance. *Journal of European Tort Law*, 13(1), 1-24. https://doi.org/10.1515/jetl-2022-0001.

Gramegna, A., Giudici, P. (2020). Why to Buy Insurance? An Explainable Artificial Intelligence Approach. *Risks*, 8(4), 137–. doi:10.3390/risks8040137.

Grize, Y-L., Fischer, W., Lützelschwab, C. (2020). Machine Learning Applications in Nonlife Insurance. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, asmb.2543–. doi:10.1002/asmb.2543.

HISCOX, (2022). *Cyber Readiness Report 2022*. https://www.hiscoxgroup.com/sites/group/files/documents/2022-05/22054%20-%20Hiscox%20Cyber%20Readiness%20Report%202022-EN_0.pdf. Erişim tarihi: 08.09.2022.

Holland, C. P. (2022). *Artificial Intelligence (AI) and Digital Transformation in the Insurance Market: A Case Study Analysis of BGL Group*. Loughborough University. https://hdl.handle.net/2134/19121927.v1.

Holland, C. P., Kavuri, A. (2021). *Artificial Intelligence and Digital Transformation of Insurance Markets*. Loughborough University. https://hdl.handle.net/2134/19130372.v1.

Kedra, A., Lyubov, K., Lyskawa, K., Klapkiv, Y. (2019). D*igitalization in Insurance Companies*. 10.3846/cibmee.2019.086.

Kelley, K. H., Fontanetta, L. M., Heintzman, M., Pereira, N. (2018). Artificial Intelligence: Implications for Social Inflation and Insurance. *Risk Management and Insurance Review*, 21(3), 373–387. doi:10.1111/rmir.12111.

KPMG, (2022). https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2022/02/gelecek-icin-insure-

tech-yatirimi- kacinilmaz.html. Erişim tarihi: 02.09.2022.

Mevzuat Bilgi Sistemi, (2022). T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6698&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5. Erişim Tarihi: 05.09.2022.

Miller, T. (2018). Explanation in Artificial Intelligence: Insights from the Social Sciences. *Artificial Intelligence*, S0004370218305988–. doi:10.1016/j.artint.2018.07.007.

Park, C. W., Seo, S. W., Kang, N., Ko, B., Choi, B. W., Park, C. M., ... , Yoon, H. J. (2020). Artificial Intelligence in Health Care: Current Applications and Issues. J*ournal of Korean Medical Science*, 35(42). https://doi.org/10.3346/jkms.2020.35.e37.

Paruchuri, H. (2020). The Impact of Machine Learning on the Future of Insurance Industry. *American Journal of Trade and Policy*, 7(3), 85-90.

Śmietanka, M., Koshiyama, A., Treleaven, P. (2021). Algorithms in Future Insurance Markets. *International Journal of Data Science and Big Data Analytics*, 1(1), 1-19. https://doi.org/10.51483/IJDSBDA.1.1.2021.1-19.

Spender, A., Bullen, C., Altmann-Richer, L., Cripps, J., Duffy, R., Falkous, C., Farrell, M., Horn, T., Wigzell, J., Yeap, W. (2019). Wearables and the Internet of Things: Considerations for the Life and Health Insurance Industry. *British Actuarial Journal*, 24(), e22–. doi:10.1017/S1357321719000072.

TSB, (2022). Türkiye Sigorta Birliği, https://tsb.org.tr/tr/istatistikler. Erişim tarihi: 07.09.2022.

Zarifis, A., Holland, C. P., Milne, A. (2019). Evaluating the Impact of AI on Insurance: The Four Emerging AI- and Data-driven Business Models. *Emerald Open Research*, 1, 15.

KATILIMCI SÜREÇLERLE KURUMSAL KİMLİK TASARIMI VE YANKI A.Ş. ÖRNEĞİ

PARTICIPATORY PROCESSES IN CORPORATE IDENTITY DESIGN AND THE YANKI INC. EXAMPLE

Ali AKDEMİR
T.C.İstanbul Arel Üniversitesi
aliakdemir@arel.edu.tr
0000-0002-5188-3304

Hakan ÖZTÜRK
T.C.İstanbul Arel Üniversitesi
hakanozturk@mutlusan.com.tr
0000-0002-6110-7667

Burcu YILDIZ
T.C.İstanbul Arel Üniversitesi
burcuyildiz@arel.edu.tr
0000-0001-7459-8066

Mustafa TÜRENGÜL
Dumlupınar Üniversitesi
turengulm@gmail.com
0009-0003-131-1885

ÖZET

Gerçek dünyada iş başarısında bir faktör olarak kurumsal kimliğe yapılan vurgu önemli ölçüde artmaktadır. Bir kuruluşun kurumsal varlığının kilit paydaşları tarafından açık ve olumlu bir şekilde algılamaya teşvik etmenin yolu olarak kurumsal kimiğin geliştirilmesi son yıllarda elzemdir. Yöneticilerin ve akademisyenlerin kurumsal iletişimin kuruluşlara sunduğu faydadan daha fazlasını gerçekleştirebilmeleri için kurumsal kimlik algısının stratejik yönetim üzerindeki rolünü ve etkisini göz önünde bulundurması gerekir. Katılımcı süreclerle rekabetçi örgüt kurmanın, kurumsal kültür oluşturmanın ve insan kaynakları bağlılığı oluşturma-

nın etkili yollarından birisi de kurumsal kimlik tasarımıdır. Vizyonun, misyonun, değerler ve ilkelerin insan kaynaklarınca ve yanı sıra tüm paydaşlarca bilinmesi, içsellestirilmesi stratejik öneme haizdir. Bu yönüyle, kurumsal kimlik tasarımının uzmanlarca, katılımcı süreçlerle hazırlanması veyahut da karma hazırlanması önemlidir. Bu çalışmada katılımcı süreçlerle kurumsal kimliğin hazırlanması anlatılacak ve bir şirketin kurumsal kimliği, hazırlık süreciyle yansıtılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal kimlik, kurumsal kimlik tasarımı, katılımcı süreçler, kurumsal kimlik unsurları

ABSTRACT

The emphasis on corporate identity as a factor in business success in the real world is increasing significantly. Developing a corporate identity as a means of fostering an open and positive perception by key stakeholders of an organization's corporate presence has been essential in recent years. Managers and academics need to consider the role and impact of corporate identity perception on strategic management in order to realize more than the benefits of corporate communication for organizations. One of the effective ways to establish a competitive organization with participatory processes, to create a meaningful corporate culture and to build human resources commitment is corporate identity design. It is of strategic importance that the vision, mission, values and principles are known and internalized by human resources as well as by all stakeholders. In this respect, it is important that the corporate identity design is prepared by experts, through participatory processes, or it is mixed. In this study, the preparation of the corporate identity through participatory processes will be explained and the corporate identity of a company will be reflected through the preparation process.

Keywords: Corporate identity, corporate identity design, participatory processes, corporate identity elements

1. KURUMSAL KİMLİK

1.1. Kurumsal Kimlik Kavramı

Her insanın kendisini dışarıya tanıttığı bir görüntüsü, bir kişiliği, kimliği vardır. İnsanlar kendilerini yansıtmak istedikleri bireysel özellikleri doğrultusunda hareket ederer ve bu kimlik onu diğer insanlardan ayırırken, insanlar kişiyi dıştan gördükleri kimlik vasıtasıyla değerlendirirler. Kimlik olgusu örgütler içinde önem

arz eder. Kimlik bir varlığı tanıtan tüm nitelikler olarak yorumlandığında; benzerlik, farklılık, karakter, kişilik, özgünlük gibi özellikler ile kimlik tanımlanmaktadır (Akdağ, 2006).

Kurumsal kimlik kavramının literatürde bahsedilen en kapsamlı tanımı International Corporate Identity Group tarafından yayınlanan "Strathclyde Beyanı" dır ve kısmen şöyledir: Her organizasyonun bir kimliği vardır. Kurumsal ahlakı ifade eder amaçlar ve değerler verir, organizasyonun rekabet ortamında farklılaşmasına yardımcı olacak bireysellik hissi sunar (Van Riel & Balmer , 1997). Bireylerin bir kimliği olduğu gibi örgütlerin de bir kimliği vardır (Bernstein, 1984). Kurumsal kimlik, kuruluşun kendisini çeşitli paydaşlarına sunması ve diğer tüm kuruluşlardan farklılaşma aracıdır. Kurumsal kimlik, organizasyonun ne olduğunun, ne yaptığının ve bunu nasıl yaptığının ifadesidir aynı zamanda bir organizasyonun işini yapma şekli ve benimsediği stratejiler hakkında bilgi verir (Topalian, 1984). Kurumsal kimlik, çeşitli ipuçları ve yöntemler kullanılarak paydaşlara yansıtılır örgütün nasıl algılanmak istediğini temsil eder.

Kurumun kişiliği olarak tanımlanan kurumsal kimliğin özellikleri (Özdemir, 2012);

- Kurumları, müşteriler, çalışanlar, sermayedarlar (şirket sahipleri), rakipler, tedarikçiler, toplum, devlet, finansörler gibi iç ve dış paydaşları ile çeşitli şekillerde iletişim kurarak tanıtma istenildiği gibi anlatma özelliği bulunmaktadır.
- Kurumların vizyon unsuru ile kurumsal kimlikleri yansıtılmaktadır. Vizyon kuruluşun gelecekteki arzu edilen durumu, gelecekte kurumun yaşayan resminin somutlaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Muslu, 2014). Planlanan geleceğin örgüt içerisinde içselleştirilerek, rekabetçi dünyada yenilikçi, yaklaşımlarla üstünlük sağlanması, performans ve verimliliğin arttırılması için vizyona ihtiyaç duyulmaktadır.
- Kurumlar misyonları ile kurumsal kimliklerini yansıtmaktadırlar. Misyonun örgütlerin var oluş nedeni ve neyi başarmak için hangi değerleri benimseyerek çalıştıklarının ifadesidir. Misyon örgütlerin farklarını göstermesi, çalışanlarını motive etmesi, örgüte kimlik kazandırma ve örgüt kültürü oluşturulması aynı zamanda müşteriler ile anlamlı iletişim kurma açısından önemlidir (Dalay, İsmail-Recai,Coşkun-Remzi, Dalay, & Coşkun, 2020).
- Sürdürülebilir büyümeyi ve varlığı hedefleyen firmalar müşterilerine değerlerini sunmaktadır. Kurumsal kimlik işletmenin değerlerini de içermektedir.
- Kurumsal kimlik işletmelerin hem iç hem de dış görünüşünü dışarıya yansıtmaktadır. Bu yönüyle işletmenin diğer kuruluşlardan farlılıklarının ve üstünlüklerinin gözlemlenebilmesini sağlamaktadır.
- Kurumsal kimliğin hedef pazarda konumlandırma özelliğinin bulunması sebebiyle, rakiplerine karşı pazarda üstün olmak zorunda olan kuruluşlar kurumsal

kimlik unsurlarını güçlü tutmalıdırlar (Özdemir, 2012).

Kurumlar neden bir kimliğe ihtiyaç duyar sorusun cevabı, öncelikle kurum içerisinde bir kurum kültürü oluşturmayı amaçlayarak çalışanların kurumla bütünleşmesini sağlamak, kurum dışında ise rakiplerinden ayırt edilebilmek, gözlemlenebilen farklılıklar oluşturabilmektir. Günümüzde sayısız kurum benzer mal ve hizmetleri piyasaya sürmektedir, bir ürünün tercih sebebi olması ise kuruluşun hatırlanabilirlik derecesine ve imajına bağlı olmaktadır (Cüseddinov, 2008).

Rekabet ortamında faaliyet gösteren kurumlar, hedef pazarlarının ihtiyaç, beklenti ve tercihlerinde yaşanan sürekli değişimi öngörerek kurum kimliğini oluşturma çalışmalarına önem vermek zorunda kalmışlardır. Kurum kimliği sayesinde firmalar pazarda pay sahibi olacak ve hedef kitlelerinde ürünleri hakkında pozitif düşünceler ve güven yaratabileceklerdir (Çalışır, 2020).

1.2. Kurumsal Kimlik Tasarımı

Kurumsal tasarım, kurum kimliği amacına uygun olarak bir işletmenin yansıtılmak istenen görsel iletişim bütünlüğünün yaratıcılık çerçevesinde oluşturulmasıdır. Günümüzde kurumsal kimlik oluşturmaktan bahsedildiğinde ilk akla gelenler şirket logosu, ismi, kullanılacak renklerin ve sembollerin tercihi olmaktadır. Kurumsal kimlik oluşumu için bu unsurlar eksik kalmaktadır. Bu bahsedilenler kurumsal kimlik tasarımı unsurlarından "iletişim unsurunun" sadece bir kaç alanıdır (Okay, Kurum Kimliği, 2002, s. 109).

Kurumsal kimlik tasarımı bir işletmenin hizmet veya ürünlerinin kurum kimliği amaçları ile örtüşecek şekilde dizayn edilmedir. Kurumsal kimlik tasarımının unsurları, öncelikle kurumun adının seçimi, sloganlarının belirlenmesi, logosu, amblemi, kullanılacak yazı karakterleri ve kullanılacak renkler, ofis tasarımları, yapı-dekorasyon, peyzaj, kıyafet-üniforma tasarımları, büro malzemeleri ve formların tasarımları, araç tasarımları, ürün ambalaj tasarımları, promosyon tasarımları, reklam ve yayın tasarımlarıdır.

İşletmeler bu görsel tasarımlarla rakiplerinden farklılaşarak, hedef gruplarının aklında kalmaya, ihtiyaç duyulduğunda ilk hatırlanan olmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal tasarımlar, kurum kültürünü, ürünü ve hizmeti anlatabilmeli basit olmalı topluma hitap edebilmelidir.

1.3. Kurumsal Kimlik Kavramının Unsurları

1.3.1. Vizyon

Vizyon bir kuruluşun gelecekte kendisi için hayal ettiği konumdur. Kurum vizyonu üst yönetim tarafından oluşturularak, uzun vadede ulaşılmak istenen hedefe arzu uyandırmaktadır diğer yandan kurum çalışanlarının da bu vizyonu amaç edinmesini gerektirmektedir. Bu sayede vizyon örgütlerin amaçlarını şekillendirmekte ve performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Ateş, 2016, s. 44) .

Kurumların gelecekteki amaç ve hedeflerine uygun vizyon bildirgelerini oluşturabilmesi için, ayrıntılı analizler yoluyla geleceğin hem kurumsal hem de çevresel açıdan planlanması, tanımlanması ve açıklanması gerekir.

Kurumun uzun vadede hayal edilen noktaya ulaşabilmesi için, kurumun tüm organizasyonları tarafından içselleştirilen, üyeleri tarafında bulunduğu kuruma ait olmaktan gurur duymayı sağlayan bir vizyon oluşturulmalıdır. İyi bir şekilde açıklanan aktarılabilen vizyon çalışanlar tarafından kabul görmekte ve benimsenmektedir. Vizyon bildirgesi üyelerin anlayabilecekleri şekilde sade, rol ve görevlerinde uygulayabilecekleri ölçüde fonksiyonel; daha üst düzeyde ortak bir düşüncenin, duygunun parçası olacakları inancını doğuran bütüncül bir yaklaşımla tanımlanmalıdır (Kılıç, 2010).

Kurum üyeleri yaşamlarında büyük yer tutan kurumları hakkında bazı soruların cevaplarını bilmek isterler, bunlar; amaçları ve hedefleri (kurum bugün ne durumda ve nereye varılmak isteniyor?), değerleri (kurumun temsil ettiği temel veya ayırt edici inançları nelerdir?) ve misyonu (örgütün var oluş amacı nedir ve bütün olarak ne yapmak istiyor?). Bu soruların yanıtları kurumun ortak değerleri çerçevesindeki vizyonunu oluşturur ve başlıca motivasyon aracıdır (Kılıç, 2010).

Vizyon, başka bir bakış açısıyla, yöneticilerin kendilerinde sahip olmaları gereken önemli bir nitelik olarak yerini almıştır. Bu açıdan vizyon, geleceği görme, geleceğe yönelik planlama, ve uzun vadeli amaçlara başarı ile ulaşmayı ifade eder. Vizyona sahip yöneticiler kurumlarını sadece güncel durumları dikkate alarak değil, gelecekteki tahmini değişimlere yönelik stratejiler belirleyerek yönetirler. Bu yaklaşıma göre; yöneticiler geleceği iyi tahmin etme becerileri sayesinde, işletmelerine yeni değişimlere ve gelişimlere göre hızlıca entegre olma fırsatı sağlayarak, global çevrede mükemmel pozisyonda yer alma şansı verir (Akdemir, 2018, s. 222).

1.3.2. Misyon

Bir kurum yönetiminin vizyon sahibi olması, iyi bir misyon geliştirmesi ve bu misyonu destekleyen somut değerlere sahip olması çok önemlidir. Misyon ve değerler örgütün her üyesinin görevi, sorumluluğu ve hangi yönde ilerleyeceği hakkında iyi bir rehberdir, misyon çalışanların üstün potansiyelini harekete geçirir, yol gösterir, ufuk açar. Örgütün paylaşılmış misyon, vizyon ve değerlerini benimsemeyen çalışanlardan üstün performans, katma değer beklenemez. Dolayısıyla örgütün amaçlarına aykırı davranan çalışanların organizasyonda tutulmaya devam edilmesi, örgüte zarar verecektir (Demirkaya, 2016, s. 59) .

Misyon bir kuruluşun varoluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin önemli bir başlangıç aşamasıdır. İşletmenin misyonu, stratejiler hazırlanırken yol gösterici olacaktır. Misyon bir kuruluşun varlık nedeni olmasının yanısıra, ürün veya hizmetlerin nerede, nasıl üretileceği, kurum felsefesinin ve değerlerinin ne olacağı, rakiplerinden farkının ne olacağı konularını da yansıtır (Ülgen & Mirze, 2010, s.

68).

Drucker, bir işin, kuruluşun varlık sebebinin, kuruluşun isminden tanımlanamayacağını, ancak misyonun tanımlayabileceğini,, anlaşılır, açık bir dille yazılmış misyon bildirgesinin işin gerçek ve yalın hedeflerini göstereceğini ifade etmiştir (Kılıç, 2010).

Misyon beyanı, firmanın temel, benzersiz ve kalıcı amacını yansıtan resmi bir yazılı beyandır (Alegre, Berbegal-Mirabent, J, & Guerrero, A. an, 2018).Misyon ifadesi hedef pazarı ve ürünleri açısından, bir firmanın faaliyetlerinin kapsamını tanımlar. Tüm stratejistlerin karşılaştığı temel soruyu ele alır: "Bizim işimiz ne?". Açık bir misyon ifadesi bir işletmenin değerlerini ve organizasyonun önceliklerini tanımlar. Misyon ifadesi kuruluşun gelecekteki yönünü genel hatlarıyla çizer, kuruluşun neden var olduğuna, kurucuların hayallerine hayat vermek için şöhretlerini ve servetlerini ne için riske attıklarında dair çalışanlara sürekli bir hatırlatmadır (David, 2002, s. 45).

Misyon beyanı genellikle üç bölümden oluşur: firmanın şu anki amacı hakkında bir açıklama, arzu edilen gelecekteki durumu ve güçlü değerler hakkında bir açıklama ifadeleri bulunur (Braun , S. , Wesche , JS , Frey , D. , Weisweiler , 2012). Misyon ifadesi tüm firma paydaşlarını hedefler. Paydaşlar çalışanları, müşterileri, hissedarları, toplumu ve ülkeyi ve hükümetini içerir (Pearce, 1987). Misyon ifadesinin hemen hemen her büyük stratejik girişim için kritik başlangıç noktası olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Bartkus & Glassman, M, 2008). Organizasyonel kaynakları tahsis etmek için stratejik bir çerçeve sağlar, amaç, yön duygusu ve bir görev duygusu verir, ayrıca iç ve dış paydaşlar için önemli bir iletişim aracı olarak hizmet eder (Toh, ve diğerleri, 2021).

1.3.3. Değerler ve İlkeler

Kurumsal değerler ve örgütler açısından önemi çok sayıda örgütsel araştırmacı tarafından tartışılmaktadır. Bunun nedeni, kurumsal değerlerin kurum kültürlerinin yapı taşı olarak işlev görmesidir (Lewis, Goodman, & Fandt., 1998). Değerler, örgüt kültürünün en önemli unsurudur (Chen & Tjosvold, 2008) (Geysi, 2017).

Kurumsal değerler bir organizasyonun ruhunu şekillendirir. "Değerler bir kurumun diğerlerinden farkını gösteren ayırt edici veya tanımlayıcı özelliğidir" (Rokeach, Understanding Human Values, 1979, s. 51). Rokeach'ın kurumsal değerler tanımı her organizasyonun benzersizliğine işaret eder. Değerler bir organizasyondaki faaliyetlerin önemini yansıtan ana inançlardır (Gellermann, Frankel, & Ladenson, 1990).

Kişilikler ve kültürler değerler tarafından oluşturulur. Değerler oldukça basit bir şekilde bireyler ve kuruluşlar için neyin önemli olduğunu belirtir. Bu nedenle örgütsel değerler, kuruluş hakkında bilgi edinmek isteyen, kurum içi ve kurum dışı paydaşlar için rehber niteliğindedir. Bunun yanı sıra değerler kurumun kendisini

anlatmasına yardımcı olur. Değerler örgütsel idealleri vurgular (Chen & Tjosvold, 2008). Şirketin yaratmak istediği ideal imaj kurumsal değerler aracılığıyla yansıtılır (Geysi, 2017).

Değerler çalışanların ve yöneticilerin örgütsel sorunları yönetmeleri için bir klavuzdur. Değerler kuruluşların temel ve kalıcı ilkeleridir, kısa genel yol gösterici ilkelerdir (Collins & Porras, 1991). Kurumların zor zamanlarda yol gösterici bir rehbere ihtiyacı vardır. Değerler, doğası gereği control edilemeyen veya zor olayların belirsizliğiyle başa çıkmanın bir yolu olarak hizmet edebilirler (Schein, 2004, s. 29), (Geysi, 2017).

Değerler çoğu şirketin misyon ve iş stratejilerinin temelini oluşturur ve şirketi bir arada tutmak için zorunlu unsur olarak kabul edilirler (Williams & Ferris, 2000). Dolayısıyla bir örgütte değerler sisteminin olmaması iş birliğini sınırlar ve örgütsel çatışmalara neden olur (Rokeach, Understanding Human Values, 1979) ; (Geysi, 2017).

Cardona ve Rey temel değerleri güvenilir olarak adlandırmak için gerekli olan üç kriteri öne sürmektedir: misyon beyanıyla tutarlılık, özgünlük ve güncellik. Değer ifadeleri, misyonları gerçekleştirmek için bir çerçeve çizdiği için organizasyonun misyonu ile uyumlu olmalıdır. Değer ifadelerinin özgünlüğü, iç paydaşlar tarafından uyarlanmasıyla sağlanır. Son olarak, değerler beyanı şirketin mevcut uygulamaları ile uyumlu olmalıdır (Cardona & Rey, 2008, s. 91).

Değerler, çalışanlar için ortak bir yön duygusu sağlayan örgütsel başarı felsefesinin temelidir (Deal & Kennedy, 1982).Peters ve Waterman (1982) aynı bakış açısını savunurlar; kurumsal değerler ve inançlar, kurumsal aidiyet ve performans ile ilişkilidir (Peters, Waterman, & Jones, 1982). Bir şirketin başarısı ve yaşam gücü, yaratıcılık, yenilikçilik, enerji, cesaret, risk alma istekliliği ve özgüven gibi değerlerle doğrudan ilişkilidir (Dolan & Altman, 2012).

Barrett Değer Odaklı Örgütler adlı çalışmasında kurumsal bilincin yedi düzeyini savunur (Barrett, 2017, s. 132-133):
1) Hayatta kalma,
2) Sosyal ilişkiler,
3) öz saygı,
4) Dönüşüm,
5) İçsel uyum,
6) Fark yaratma
7) Hizmet seviyeleri

İlk üç seviye, finansal ve karlılık süreçlerini içeren kuruluşların temel ihtiyaçları ile ilgilidir. Dördüncü seviye, sürekli yenilenmeye odaklanır. Bu düzeyde örgütler katı hiyerarşilerden kaçınmaya ve çalışanlara karşı hesap verebilir olmaya çalışırlar. Son üç seviye, ortak faydalara vurgu yapar, insanlığa ve çevre konularına saygı gösterir. Barrett ayrıca ilk üç seviyeye odaklanan şirketlerin hiyerarşik ve

bürokratik yapılara sahip olduğunu savunuyor. Yüksek finansal güce sahip olabilirler ancak çalışanlar kendilerini özgür hissetmemekte ve şirkete olan bağlılıkları azalmaktadır. Uzun vadede şirkete zarar verebilir. Benzer şekilde, sadece son üç seviyeye odaklanmak, finansal olarak üst düzeyde performans gösteremedikleri için şirketin uzun vadede başarısına katkıda bulunmaz (Geysi, 2017).

1.3.4. Felsefe

Kurumsal felsefe bir organizasyonun kültürünü meydana getiren ilke değer ve varsayımlarını içermektedir (Hepkon, 2003). Tamamen kuruma özgü bir şirket felsefesinin resmi olarak ifade edilmesinin, kurumsal kimlik yönetimi sürecinin temel taşını oluşturduğuna inanılmaktadır.

Stratejik planlama, bir kuruluşun felsefesini ve misyonunu tanımlamak, bu misyona ulaşmak için uzun ve kısa vadeli hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejiyi seçmekle ilgilidir. Bu sürecin bir parçası olarak, bir organizasyonun felsefesini ve misyonunu geliştirmek çok önemlidir. Böyle bir beyan, kuruluşun işini yürütme biçimine ilişkin değerlerini, inançlarını ve yönergelerini belirlerken aynı zamanda paydaşları (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, hükümet ve genel olarak halk) ile olan ilişkisini belirler (Lloyd & Thomas, 1987).

Somut bir felsefe beyanı olmadan, bir organizasyonun değerleri ve inançları, yöneticilerin bireysel eylemlerinden ve kararlarından yorumlanmaktadır. Bu durum, net hedefler ve stratejiler geliştirmeyi neredeyse imkansız hale getirmektedir.

Kurumsal felsefe üst yönetim tarafından dile getirilen ve pekiştirilen kalıcı bir ifadedir. Kurum felsefesi yazılı ve sözlü olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Küçük işletmeler genellikle felsefeyi ya yazılı olarak ya da kişisel davranışlarıyla oluşturur. Bir çok büyük organizasyonda, işin kurucusu başlangıçta kurumsal felsefeyi oluşturur, kurucu olmadığında bile başarılı yönetim ekipleri tarafından sürdürülür (Lloyd & Thomas, 1987).

1.3.5. Strateji

Kurumsal kimlik tasarımı sürecinin bir sonraki kilit bileşeni, işletmenin etkili stratejik yönetimi için tasarlanan faaliyetleri içerir. Stratejik yönetim birbirine bağlı iki görevden oluşur: birincisi stratejik plan formüle etme (ve şartlar gerektirdiğinde onu yeniden formüle etme) görevi; ve ikincisi de stratejik planı uygulama ve yürütme görevidir.

Stratejik plan, yönetimin üç temel stratejik soruya verdiği yanıtların ayrıntılı bir planıdır (Abratt, 1989):

- Ne yapacağız ve kimin için yapacağız?
- Hangi hedeflere ulaşmak istiyoruz?
- Seçilen hedeflere ulaşmak için organizasyonun faaliyetlerini nasıl yöneteceğiz?

İlk sorunun cevabı, kurumsal misyonu tanımlar. misyon, kurumsal felsefeden özümsenmiş ve Kotler›e (1983) göre pazar odaklı, uygulanabilir, motive edici ve spesifik olması gereken kurumsal amacın kısa ve öz bir ifadesidir (Kotler, 1983). Böylece kurumsal felsefe ve stratejik yönetim arasındaki ilişki netleşir. Kurumsal felsefeden özümsenmiş, kurum misyonu, işletmenin stratejik yönetimini şekillendirir. Kurumsal misyon netleştiğinde, yönetim genel iş hedeflerini belirler (Abratt, 1989).

Hangi hedeflere varmak için stratejiler hazırlanırsa hazırlansın iş yaşamında oluşturulan tüm stratejiler daha sonra da şu sorulara cevap arar (Ülgen & Mirze, 2010, s. 197);

- Mevcut duruma göre işletmemizi ve faaliyet konularımızı genişletelim mi?
- Devam eden bazı işlerden ve faaliyet konularından vazgeçmeli miyiz?
- Yapmaya devam ettiğimiz işlere ve faaliyet konularını olduğu gibi sürdürmeli miyiz?
- Yaptığımız bazı iş ve faaliyet konularını terk ederek, yeni iş ve faaliyet konularına mı girmeliyiz?

Büyük ya da küçük her iktisadi kuruluşta, işletmelerin birimleri için veya bütünü için bu sorular ışığı altında, yapılan işlerin büyümesi, küçülmesi, aynen devam ettirilmesi ya da karma stratejiler planlanır. Bu stratejiler her türlü işletmenin veya iş biriminin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde edebilmesi için, her yönetim düzeyinde planlanan ve uygulanan stratejiler olduğu için temel stratejiler olarak adlandırılır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 179).

Wheelen ve Hunger (2012) stratejik yönetim çeşitlerini yönetim basamaklarına göre oluşturarak "strateji hiyerarşisi" olarak isimlendirmiştir. Buna göre literatürde de en yaygın kullanılan ve uygulanan, örgütlerin farklı yönetim basamaklarındaki strateji kategorisi: Kurumsal stratejiler, rekabet (iş) stratejileri, İşlevsel (fonksiyonel) stratejilerdir (Wheelen & Hunger, 2012, s. 68). (Sanı, 2018, s. 429).

1.3.5.1 Kurumsal Stratejiler

Kurumsal Stratejiler, örgütü bütünsel biçimde ele alarak, örgütün genel tanımına, hedeflerine yönelik olarak, genel gidişatının, hangi iş alanında bulunması veya çekilmesi gerektiğinin ve yatırım önceliklerinin belirlendiği üst yönetim tarafından hazırlanan ve uygulanan stratejilerdir. İlgili konuda yazın incelendiğinde kurumsal stratejiler farklı yazarlar tarafından birçok başlık altında incelenmiştir.

Sanı'nın (2018) çalışması, kurumsal temel stratejiler sınıflandırması Tablo 1'de görülebileceği gibi, Eren'in (2010) de yayınında açıkladığı şekilde ve aynı zamanda Wheelen ve Hunger'ın (2012) sınıflandırmasına dayanmaktadır (Sanı, 2018, s. 430).

Tablo 1. Kurumsal Temel Stratejiler

Kurumsal Temel Stratejiler		
Yönlendirici (Directional) Stratejiler		
Büyüme(Growth) Stratejileri		
	İç(Internal) Büyüme Stratejileri	
		Yoğunlaşma (Concentration) Stratejileri
		Çeşitlendirme Stratejileri
	Dış(External) Büyüme Stratejileri	
		Birleşme (Merger) Stratejisi
		Satın alma (Acquisition) Stratejisi
		Stratejik İş Birliği (Strategic Alliance)
Durgunluk (Dengelilik) (Stability) Stratejileri		
	Yavaş Büyüme Stratejisi	
	Kar ve Harmanlama (Profit) Stratejisi	
	Fasılalı Durgun Büyüme / (Pause/Proceed with Caution) Stratejisi	
	Destekli Büyüme Stratejisi	
	Değişmeme(No Change) Stratejisi	
Tasarruf (Çekilme)(Retrenchment) Stratejileri		
	Etrafına Bakma (Turnaround) Stratejisi	
	Mahkum İşletme (Captive Company) Stratejisi	
	Kısmi Tasfiye/ Tecrit Etme (Sell Out Divestment) Stratejisi	
	İflas/Tam Tasfiye (Bankruptcy/Liquidation) Stratejisi	
Ana Şirket Stratejisi (Parenting Strategy Corporate Parenting)		
Yenileşim (Innovation) Stretejisi		

Kaynak: (Sanı, 2018, s. 430) Örgütlerin Yönetimi Kitabı, Stratejik Açıdan Yönetim

1.3.5.2. Rekabet (İş) Stratejileri

Rekabet (iş) stratejileri durumsal ve dönemsel değişkenler göz önüne alınarak, örgütlerin içinde bulundukları pazardaki tüm rakiplerine karşı nasıl üstünlük elde edebileceği, sürdürülebilirliklerini koruyabileceği ile ilgili iş modeli geliştirme konuları ile ilgilenir. Rekabet stratejileri oluşturmaktaki amaç öncelikli olarak yer alınan pazardaki rekabete karşı koymak, sonrasında ise örgütün eldeki varlıkları, kaynaklarını, yeteneklerini kullanarak ve geliştirerek karar verilen iş modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 250).

Michael Porter'ın 1980 yılında"Competitive Strategy" isimli kitabında yayınlamış olduğu Rekabet Stratejileri, stratejik yönetim literatüründe günümüzde de en

etkili ve önemli sınıflandırma olmaya devam etmektedir (Cambell-Hunt, 2000); (Sanı, 2018, s. 441). Porter uygulanan rekabet stratejilerinin, işlemenin performansına direct olarak katkı sağladığına vurgu yapmaktadır, aynı zamanda işletmelerin başarısını ya da başarısızlığını rekabet avantajı elde etmesine bağlamaktadır.

Bu bağlamda Porter, örgütlerin izleyebilecekleri rekabet stratejilerine, Jenerik Stratejileri (Generic Strategies) adını vermiştir. Porter rekabet stratejileri için bir matris oluşturmuştur ve bu rekabet stratejilerini 4 grup altında ayırarak incelemiştir. Bu matrisin tablo 2 de görüldüğü gibi 'rekabetçi avantaj' ve 'rekabetçi amaçlar' olarak iki boyutu varıdır. Rekabetçi avantaj boyutu kendi içerisinde 'düşük maliyet' ve 'farklılaşma' iş modellerine ayrılmakta, rekabetçi amaçlar boyutu ise kendi içerisinde 'geniş hedef' ve 'dar hedef' iş modeline ayırmaktadır.

Tablo 2. Michael Porter'ın (Rekabet) Jenerik Stratejileri

Michael Porter'ın (Rekabet) Jenerik Stratejileri		
Rekabetçi Amaç (Stratejik Kapsam)	Rekabetçi Avantajlar	
	Ürün Farklılaşması	Düşük Maliyet
Geniş Hedef (Çeşitli Pazar Segmetnleri)	Farklılaşma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
Dar Hedef (Küçük Bir Segment)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaşma)	Odaklanma Stratejisi Düşük Maliyet

Kaynak: (Torlak & Altunışık, 2018) Pazarlama Stratejileri Yönetsel Bir Yaklaşım

1.3.5.3. İşlevsel (Fonksiyonel Stratejiler)

Fonksiyonel stratejiler örgütün kurumsal ve rekabet(iş) stratejilerine uygun olarak, daha çok teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanıp ve uygulanmaktadır. Eren (2010) çalışmasında tüm örgüt türlerinin alanlarına uygun olarak aşağıdaki işlevsel(fonksiyonel) stratejileri ortaya koymuştur (Eren, 2010, s. 363-402); (Sanı, 2018).

- Üretim stratejileri
- Pazarlama Stratejileri
- Finans Stratejileri
- İnsan Kaynakları Stratejileri
- Satın alma ve lojistik stratejileri
- Ar-Ge stratejileri

2. KATILIMCI SÜREÇLER

Kurumsal bir markanın ana unsuru kimliğidir. Kurumsal kimlik, bir markayı, rakipleri ile kıyaslandığında benzersiz ve paydaşları için anlamlı kılan unsurdur (Beverland, Napoli, & Lindgreen, 2007). Geleneksel görüş kurumsal kimliğin yöneticiler ve diğer iç paydaşlar tarafından " şirketlerini nasıl algıladıkları ve dış dünyaya nasıl sunmayı amaçladıkları"dır (N & Halinen, 2018, s. 395). Buna karşılık, marka yönetimi alanında ortaya yeni yaklaşımlar, kurumsal kimliğinin sabit olmadığını, koşullara ve dönemlere göre değişebildiğini, sadece iç paydaşlar tarafından belirlenmediğini savunmaktadır (da Silveira, Lage, & Simões, 2013); (Iglesias,, Ind , & Alfaro, 2013); (von Wallpach,, Hemetsberger, & Espersen, 2020) Bu yaklaşıma göre, paydaşların örgüt ile ilgili faaliyetleri, şirket sınırlarını aştığından, kimlik tasarımı sürecine hem iç hem de dış paydaşların dâhil olması gerekmektedir. Von Wallpach ve arkadaşları 2017'de yaptıkları çalışmada, çok paydaşlı bir yaklaşımla LEGO markasının performatik kimlikle birlikte tasarımını araştırılmıştır (von Wallpach, Hemetsberger, & Espersen, 2017). Goffman 1959 da "kurumsal kimlik, belirli bir katılımcının belirli bir durumda diğer katılımcıları herhangi bir şekilde etkilemeye hizmet eden tüm faaliyetleridir" açıklamasıyla, kurumsal kimliğin bu sözlerden anlaşılan performans üzerine tasarlandığını ileri sürmektedir (Goffman, 1959, s. 15). Bu performatik perspetiften kimlik, "kişinin sahip olduğu şey" yerine "yaptığı" veya gerçekleştirdiği bir şeydir (Goffman, On face-work, 1967, s. 15). Kurumsal kimliğin yöneticiler tarafından tek taraflı olarak inşa edilmediğini, çok sayıda paydaşı içeren dinamik bir dizi performatik katılımcı tasarım yoluyla ortaya çıktığını göstermektedir. Katılımcı süreçlere paydaşların görüşlerini almak için farklı yöntemler kullanılmaktadır.

Katılımcı süreçler vasıtasıyla, karar vericiler ve faaliyetleri uygulayıcılar, hedefleri ve stratejileri ve taktikleri birlikte çalışırlar. Uygulayıcıların planlama sürecine dahil olmasıyla geri bildirim döngüleri arasındaki süreç kısalır, uzun vadeli planlar demokratik ve adil yöntemlerle, katılımcıların taahhütlerini ve değerlerini paylaşarak ve süreç boyunca potansiyel çatışmalar ele alınarak başarı olasılığı artmaktadır.

Katılımcı bir sürecin iyi bir şekilde kolaylaştırılması, moderatörün sürecin sorunları ile içerik sorunları arasında net bir ayrım yapmasını gerektirir. Böyle bir sürecin planlanmasında bu hususlar da ayrı tutulmalıdır. Bunları karıştırmak, süreci sığ ve verimsiz hale getirir. En önemlisi, süreci kutuplaştırabilir, katılımcıların sürecin bütünlüğüne olan güveni kaybetmesine sebep olabilir.

2.1. Arama Konferansı

Arama konferansı çözülmesi gereken bir konu hakkında ortak fikire varılmaya çalışılan katılımlı bir planlama yöntemidir. Bir grup fikir sahibi paydaş, yöntemin gösterdiği yol çerçevesinde en uygun geleceğe ulaşmak amacıyla, iş birliğiyle, yaratıcı stratejiler ortaya çıkarmaktadır. Fikir birliğine varılması gereken konu hak-

kında, tecrübeli akıl sahipleri, bilgi birikimlerini ve düşüncelerini paylaşmak üzere bir araya gelirler. Arama konferansının her aşamasında, katılımcıların fikirleri ile birbirlerini ikna ederek, geliştirecekleri ortak akılda karar verilmesi beklenir. Aranan şey beyin fırtınası sonucu karar verilen ortak akıldır. Klasik konferanslarda belirli katılımcılar konuşur, fikir beyan eder, diğer katılımcılar dinler, arama konferansında ise tüm katılımcılara belirli bir düzen içerisinde söz hakkı verilerek düşünceleri ortaya koyulur ve bir sonuca ulaşılır (Arslan, 2010).

Arama konferansı metodolojisi Fren Emery tarafından grup dinamiği ile sistem düşünüşü teorileri baz alınarak kurulmuştur. Beyin fırtınası genelden, özele doğru devam eder ve konferans, belirlenmiş amacına kavuşunca son bulur. Çok farklı sorunların çözümü için, birçok ülkede, çeşitli sektörlerde, kamu kuruluşu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında, paydaş katılımının önemin artmasıyla yaygınlaşan bir metodolojidir. Arama konferanslarının amacı normal zamanlarda doğrudan iletişimde bulunmayan kişilerin bir araya getirilerek çözüm üretilmesi gereken konu hakkında herkesin katılımı olacak bir sürece sokmaktır. Arama konferanslarında bir moderator bulunur, moderatörün konu hakkında bir tecrübesi ve ya fikri olması gerekmez, moderatörün görevi süreci ve süreyi koordine etmektir (Arslan, 2010).

Toplumlardaki sosyal değişimi yapılandırabilmek için, uluslararası anlaşmazlıkların çözümünde, belediye, kasaba ve şirket geleceğinin planlanmasında, toplumların gelişimini yönetmede, karmaşık sorunların anlaşılması, değerlendirilip çözülmesinde, özellikle halkın katılımını sağlamak amacıyla arama konferansları organize edilmektedir.

Arama konferansı ile örgüt vizyonunun oluşturulmasında, çalışanlar yöneticileri ile birlikte katılım sağlama imkanı bulmaktadırlar. John P. Kottler, başarılı liderlerin en önemli ve ilk işinin insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmak olduğunu savunur. Geleceğe yönelik konularda hedeflerin tespiti önem arz etmektedir ve bu hedeflere yönelik uygulamalar gerçekleşirken gruplar ve ya kişiler arasında tarafların kendi çıkarları doğrultusunda çatışmaların olması doğaldır. Bu çatışmaların önüne geçebilmenin en önemli adımı çoğunluğun benimsediği bir vizyonun oluşturulmuş olmasıdır. Arama konferansı tüm kişi ve grupları bir araya getirerek eşitlik ortamı içerisinde tarafların görüşlerini ve isteklerini ifade edebildikleri bir fırsat yaratmaktadır.

Arama konferansında izlenecek adımlar şu şekildedir (Arslan, 2010):

1. Dünyadaki değişimin sorgulaması
2. Geçmiş durumun incelenmesi
3. Anlık durumun gözden geçirilmesi
4. En iyi gelecek senaryosunun tartışılması
5. Ortak vizyonun yaratılması

6. Hedeflere yönelik eylem planının hazırlanması

Arama konferansı, dünyada çeşitli örgütler tarafından ortak amaca hizmet edecek birlikte hareket eden, katılımcı bir topluluk oluşturarak, yaratıcı bir planlama sürecidir. Konferans sonunda tarafların eşit katılım sağlayarak anlaştıkları strateji ile vizyon oluşturulduğu gibi, bu oturumlar sürecinde katılımcıların varlık nedenlerini sorguladıkları, işletmelerin misyonlarının ortaya çıkması sağlanmaktadır (Weisbord & Janoff, 1995); (Arslan, 2010).

2.2. Odak Grup Görüşmesi

Belirli bir sorunun çözümü için başvurulan nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Odak Grup Görüşmeleri, belirli bir moderatörün (lider-yönetici) yönetimi altında, belirli bir dönemde belirli özelliklere sahip gruplar ile yapılan düzenli tartışmaları ve görüşmeleri içeren bir yöntemdir (Marshall, 1999, s. 281;538). Literatürde Odak Grupları ile ilgili bahsedilen diğer tanım ise; odak bir konu kapsamında, belirlenmiş küçük gruplarla yapılan yoğun tartışmaları, görüşmeleri, belirli bir zaman boyunca sürdürmeyi içeren araştırma stratejisidir (Sevim, 2008). Günümüzde odak grup araştırmaları, araştırmacının bakış açısına göre çok farklı formatlarda, farklı sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde reklamcılık ve özellikle de yeni bir ürün tasarımına/oluşumuna ilişkin, konuya yönelik belirli grupların görüşlerini öğrenme amacıyla ve çok farklı alanlarda bu yöntem kullanılmakadır. Diğer araştırma yöntemlerdeki, gözlem, soru listesi, birebir mülakat gibi tekniklerin imkan vermediği, karşılıklı davranışlar, duygular, inançlar ve deneyimlerden ortaya çıkan etkileşimle farklı tepkileri ortaya koymaktadır (Kitzinger, 1994); (Sevim, 2008).

Sosyal bilimlerde genellikle birebir görüşmeler ve anketlerle entegre edilerek sorun çözmede kullanılan bu yöntemde, ilk adım olarak odak grup görüşmeleriyle elde edilen sistematik veriler, birebir görüşmeler ve anketler için alt yapı oluşturmaktadır (Kitzinger, Qualitative research: introducing focus groups, 1995). Odak grup görüşmelerinde önemli nokta katılımcıların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri ortamın yaratılmış olmasıdır. Grup baskısının hissedilmeyeceği, sosyal kabullenilme ihtiyacının duyulmayacağı, yargılanma endişesinden uzak, uygun grupların ve ortamın oluşturulması hedefe ulaşılması açısından önemlidir.

Odak grupları, belirli bir insan örneğinden derinlemesine görüş alma avantajına sahiptir. Bu yöntem, insanların sadece ne istediğini değil, aynı zamanda nasıl ve neden istediklerini bulmak için de yararlıdır. Hangi geleceğin daha arzu edilir olduğunu ve bu geleceğe ulaşmanın önündeki temel engellerin neler olduğunu ve nasıl olduğunu keşfetmek için mükemmel bir tekniktir. Odak grupları fikir birliği için çalışmaz, amaçları, eylem veya taahhüt oluşturmak değil, anlayış toplamaktır. Odak grup görüşmeleri zaman alıcıdırlar; moderatörler eğitimli ve oldukça yeteneklidir; bu nedenle, odak grupları çalışmaları ucuz değildir.

Odak grup görüşmeleri genel çerçevede 4 adımda gerçekleştirilmektedir (Çolluk, Yılmaz, & Oğuz, 2011);

1. Konunun (sorunun) Belirlenmesi: Araştırmacı araştıracağı konuyu ortaya koyarak, ayrıntılı bir şekilde inceler, konunun sınırlarını belirler, ve konuyu önem sırasına göre bölümlere ayırır.

2. Katılımcıların Belirlenmesi: Araştırmanın amacına uygun olarak, odak gruplara atılacak kişilerin ortak özellikleri, kişilerin demografik özellikleri, görüşmede konuşulacak ana başlıklar ve sorular belirlenmektedir.

3. Görüşmenin yeri ve zamanın belirlenmesi, görülmenin gerçekleştirilmesi: Odak grup görüşmelerinin yapılacağı yer, zamanı, moderator gerekiyorsa raportörler de belirlenir. Odak grup görüşmelerinde, belirlenen soruları katılımcılara soracak, her katılımcının eşit ortamda katılımını ve adil fikir paylaşımının olamasını sağlayacak süreyi takip edecek bir moderatöre ihtiyaç vardır. Bu aşamada belirlenen yer ve zamanda belirlenen katılımcılara, moderator tarafından konuya yönelik açık uçlu sorular sorularak herkesin katılımı teşvik edilir. Katılımcıların sözleri dikkatlice dinlenerek, konuya özgü irdeleyici sorular yöneltilir. Odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısı konunun çerçevesine göre değişiklik gösterebilir, ancak hedefe yönelik minimum sayıdaki katılımcı daha verimli sonuçlar vermektedir.

4. Bu aşamada yapılan tüm görüşmelerden elde edilen yazılı notlar, ses kayıtları, vs. gözden geçirilerek özetlenir, sistematik bir şekilde analiz edilir ve raporlaştırılır.

3. YANKI A.Ş ÖRNEĞİ

3.1. Genel Tanıtım

Yankı A.Ş.1977 yılında kurulmuş olup elektrik malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren Türk sermayeli başarılı bir gruptur. Uzun yıllardır sektörünü ihracat lideri olarak, son teknoloji ile ürettiği ürünleri ihraç etmektedir. Belirlediği stratejik planlar doğrultusunda hem Türkiye pazarında hem de yurtdışı pazarında istikrarlı bir şekilde büyümesine devam eden Yankı A.Ş., elektrik ölçüm, kontrol ve dağıtım sistemleri ile ekipmanları konusunda Asya-Avrupa-Afrika pazarında ciro bazında ilk 10 firma arasına girmeyi, Türkiye'de ise lider firma olmayı hedeflemektedir.

Üretim tesisleri geniş bir alan üzerine kurulmuştur. Ürünlerini dünya standartlarında ve otomasyona dayalı son teknoloji makine parkurunda üreten Yankı A.Ş'nin ürün portföyünde anahtar-priz, grup priz, akıllı bina ve otomasyon sistemleri, otomatik sigorta, kaçak akım koruma şalterleri, kompakt şalterler, kaçak akım korumalı kompakt şalterler, şalt endüstriyel ürünleri, sigorta kutuları, elektrik aksesuarları, elektronik sayaçlar, reaktif güç kontrol röleleri, panelmetreler ve led aydınlatma ürünleri bulunmaktadır.

Kalite laboratuvarı konusunda ülkenin en gelişmiş laboratuvarlarından birine sahip olan Yankı A.Ş. ürünlerinin kalite testlerini kendi bünyesinde yapmaktadır.

Yankı A.Ş. Ekonomi Bakanlığı tarafından "Turquality Marka Destek Programı'na seçilen firmalardan biridir. Yankı A.Ş. Turquality Programı desteği ile bugün 40'ı aşan ülke sayısının yanında portföyünü farklı kıtalarda farklı ülkeler ile daha da genişletmeyi hedeflemektedir.

3.2 Kurumsal Kimlik Tasarım Süreci

Yankı A.Ş' şirketi için kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarında paydaşlarla katılımcı süreç izleyerek odak grup görüşmesi yöntemi uygulanmıştır. Belirlenen tarihlerde Üst düzey yönetici kademesi ile, orta düzey yönetici kademesi ile ve yönetim kurulu ve hissedarlar ile ayrı gruplar oluşturularak moderator eşliğinde toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Orta yönetim kademesi ile odak grup görüşmesi:

Bu seviyede müdür kadrosundan Teknik müdür, Üretim Müdürü, Satınalma Müdürü, Finans Müdürü, Muhasebe Müdürü, Türkiye Satış Müdürü, İhracat Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, Pazarlama Müdürü, İdari İşler Müdürü odak grupta yer almıştır.

Öncelikle firmanın var olan misyonu ve vizyonu tüm katılımcıların görüşlerini sunması ile ele alınarak ortak paydada değiştirilerek revize edilmiştir.

Ayrıca firmanın kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri gözden geçirilerek, stratejiler ve bu stratejilere ulaşmak için gereken taktikler ve faaliyetler katılımcıların fikirleri ile ortaya koyulmuştur.

Yankı A.Ş temel ve alt ürün grupları bazlı, pazar payı ve pazar büyümesi analizinin yapılması amaçlanarak katılımcılara eşit şartlarda kendi fikirlerini beyan edebilecekleri anketler uygulanmıştır.

Katılımcılardan, bilinen şirket verilerini ve tecrübelerini göz önüne alarak, kendi görüşlerine göre ürünlerin pazar payını ve pazar büyümesini puanlamaları istenmiştir. Toplanan veriler analiz edilerek, katılımcı görüşlerine göre, şirketin ürün bazlı pazar payları ve pazar büyümeleri veriler ve grafikler ile ortaya çıkarılmıştır. Aşağıdaki tablo 3 ve tablo 4'te katılımcılara puanlamalarını yapmaları için dağıtılan anket formları bulunmaktadır.

Tablo 3. YANKI A.Ş. Pazar Büyümesi Analizi Anket Formu

			Yankı A.Ş. Ürün Grupları Bazlı Pazar Payı Ve Pazar Büyümesi Analizi			
			YANKI A.Ş. PAZAR BÜYÜMESİ			
ÜRÜN GRUPLARI		**ALT ÜRÜN GRUPLARI**	**Sabit Düşüş**	**İstikrarlı Büyüme**	**Hızlı Büyüme**	**Çok Hızlı Büyüme**
Anahtar-Priz		**Anahtar-Priz**				
		Grup Priz				
		Aksesurar				
Akıllı Bina Otomasyonu		**Smart Home**				
		Elektronik-Elektrik Sayaçlar				
Sayaçlar		**CPPS Eternet Modem**				
		Optus USB Optik Okuyucu				
Şalt Endüstriyel		**Şalt Grubu**				
		Endüstriyel Ürünler				
		Sigorta Kutuları				
Led Aydınlatma		**Ampul**				
		Slim downlight				
		Panel				
		Armatür				
		Led Projektör				
		Backlight				
		Panel Armatür				

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

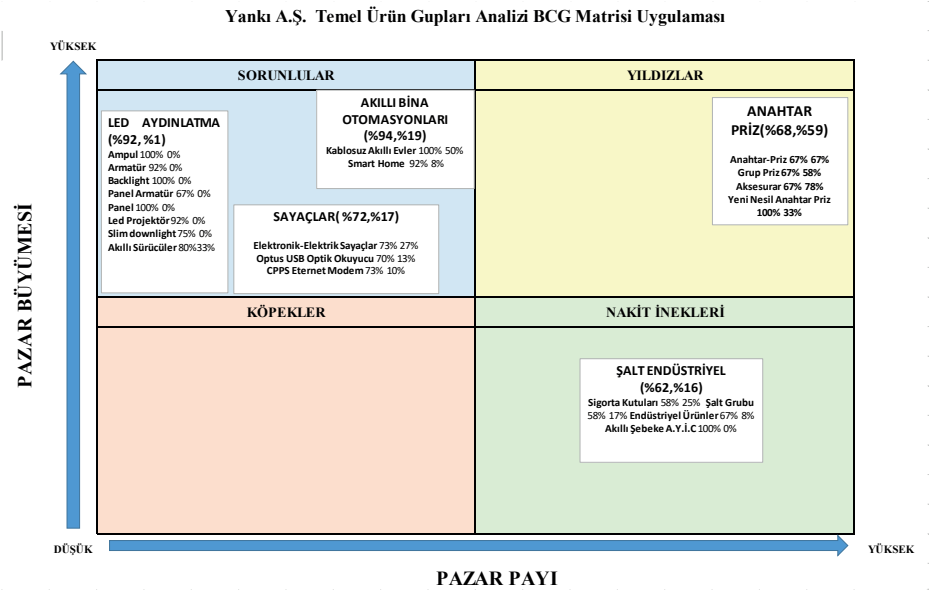
Tablo 4. YANKI A.Ş Pazar Payı Analizi Anket Formu

		Yankı A.Ş Ürün Grupları Bazlı Pazar Payı Ve Pazar Büyümesi Analizi			
		Yankı A.Ş PAZAR PAYI			
ÜRÜN GRUPLARI	**ALT ÜRÜN GRUP-LARI**	**Düşük**	**Va-sat-Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
Anahtar-Priz	**Anahtar-Priz**				
	Grup Priz				
	Aksesurar				
Akıllı Bina Otomasyonu	**Smart Home**				
	Elektronik-Elektrik Sayaçlar				
Sayaçlar	**CPPS Eternet Mo-dem**				
	Optus USB Optik Okuyucu				
Şalt Endüstriyel	**Şalt Grubu**				
	Endüstriyel Ürünler				
	Sigorta Kutuları				
Led Aydınlat-ma	**Ampul**				
	Slim downlight				
	Panel				
	Armatür				
	Led Projektör				
	Backlight				
	Panel Armatür				

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Ürünlerin Pazar büyümesi ve Pazar payı analiz sonuçları Boston Consolting Matrix Group (BCG) modeli ile yorumlanmıştır. Katılımcılara stratejik yönetim danışmanlığı yapılarak eğitim verilmiştir.

Tablo 5. Yankı A.Ş. Ürün Grupları Boston Consolting Group Matrix(BCG)



Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Yankı A.Ş' nin Orta Yönetim Kademesi ile yapılan görüşmede bir sonraki konu; temel ürün grupları ve alt ürün grupları için uygulanan rekabet stratejilerinin katılımcı görüşleri ile ortaya çıkarılmasıydı. Katılımcılara ürün grupları için uygulanan rekabet stratejileri konusunda kendi görüşlerini sunmaları için anket formu verilmiştir. Tüm sonuçlar her ürün grubu ve alt ürünler için analiz edilerek uygulanabilecek rekabet stratejileri tartışılmıştır.

Tablo 6' da katılımcılara uygulanan rekabet stratejileri anket formunu bulunmaktadır.

Tablo 6. Yankı A.Ş ürün grupları rekabet stratejileri uygulanabilirliği tablosu

Yankı A.Ş. Ürün Grupları Bazlı Rekabet Stratejilerinin Uygulanabilirliği Tablosu						
		Maliyet Liderliği	Farklı-laştırma	Hızlı Yanıt	Çeşitlendirme	Odak-lanma
Anah-tar-Priz	Anah-tar-Priz					
	Grup Priz					
	Aksesurar					
	TOPLAM					
Akıllı Bina Otomasyonu	Smart Home					
	TOPLAM					
Sayaçlar	Elektro-nik-Elektrik Sayaçlar					
	Modemler					
	TOPLAM					
Şalt Endüstriyel	Şalt Grubu					
	Endüstriyel Ürünler					
	Sigorta Ku-tuları					
	TOPLAM					
Led Aydınlatma	Ampul					
	Slim down-light					
	Panel					
	Armatür					
	Led Projek-tör					
	Backlight					
	TOPLAM					

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Üst yönetim kademesi ile odak grup görüşmesi:

Bu seviyede Direktör ve Genel Müdür yer aldı. Ar-Ge Direktörü, Tedarik Zincir Direktörü, Mali İşler Direktörü, Satış ve Pazarlama Direktörü Genel Müdür orta kademe ile ortaya çıkartılan tüm konular ve faaliyetler burada gözden geçirildi. Sonuçların doğruluğu ve yönetim kurulu tarafından onay verilebilir olması değerlendirildi. Şirketin hedeflerine ulaşması için orta yönetimin görüşleriyle oluşturulan, faaliyet planlarının doğru şekilde belirlenmiş olması ve önceliklendirilmesi incelendi. Bir çok değişiklik yapıldı, üst yönetimin bakış açısı ve öneri/fikirleri planlara dahil edildi.

Yönetim kurulu ve hissedarlar ile odak grup görüşmesi:

Yönetim Kurulu ve hissedarlar ile görüşüldü. Bu seviyede firma sahibi, hissedar ve ortakları yer almaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri, Orta yönetim ve üst yönetim ile görüşerek son haline getirilmiş vizyon, misyon ve stratejiler, faaliyetler onaya sunuldu. Kısa, orta ve uzun vadeli programlar için hissedarların ve yönetim kurulunun görüş önerileri ile nihai hale getirildi.

3.3. Kurumsal Kimlik Unsurları

3.3.1. Yankı A.Ş Vizyon Bildirgesi

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan beyin fırtınalarının değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan şirket vizyonu aşağıdaki ifadelerle oluşturulmuştur.

"Farklı ülkelerde üretim etkinliklerinde bulunarak ve iştiraklere sahip olarak Türkiye'de ve dünyada global markalarla rekabet edebilecek nitelikte elektrik-elektronik ve aydınlatma ürünleri üreten marka olmak."

3.3.2. Yankı A.Ş Misyon Bildirgesi

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan beyin fırtınalarının değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan şirket misyonu aşağıdaki ifadelerle oluşturulmuştur.

"Paydaşlarımızı (müşterilerimizi, tedarikçilerimizi, insan kaynaklarımızı, yerel-kamu yönetimini) mutlu-umutlu kılan; üretim ve yönetim süreçlerinde teknolojiyi, katılımcılığı, kaliteyi, yenilikçiliği, optimal maliyeti ve verimliliği baskın ve sürdürülebilir bir firma olmak."

3.3.3. Yankı A.Ş. Stratejik Yönetim Felsefesi

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan beyin fırtınalarının değerlendirilmesi sonucunda ortaklaşa fikir birliğine varılan şirketin stratejik yö-

netim felsefesi aşağıdaki ifadelerle oluşturulmuştur.

"Karlılığı; kalitenin, paydaş mutluluğunun, yenilikçiliğin ve sürdürülebilir büyümenin doğal sonucu olarak görmekteyiz…

Tüm birimlerde üretkenliği, verimliliği, etkinliği, hızlı yanıtı arttırarak rekabet avantajımızı koruyacağımızı düşünürüz…"

3.3.4. Yankı A.Ş. Kurumsal Stratejisi

3.3.4.1. Yankı A.Ş Ürün Grupları Bazlı Pazar Payı ve Pazar Büyümesi Analizi

21. Yüz yılda, iş dünyasının sürdürülebilir gelişimi, küresel ekonomik rekabet için çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Ancak, bu zorluklar verimli iş stratejileri ile aşılabilir. Pazarlama ve karar verme verimliliğini geliştirmek için Boston Consulting Grup Matrisi (BCG Matrix) üzerinde bir analiz yapılmıştır. BCG Matrix, endüstri ve şirket düzeyinde ürün performansının stratejik planlaması için etkili bir araç oynar.

Boston Consulting Group, ürün portföyü matrisinin dört hücresindeki, işletmelerin performans eğilimlerini ve stratejik özelliklerini incelemektedir. İşletmelerin ürün portföy performansları ve stratejik özellikleri, BCG matrisinin iki boyutuna göre - ürün yaşam döngüsü aşaması (büyüme oranı) ve pazar payına göre farklılık göstermektedir.

Ürün portföy analizi, hangi ürünlerin daha fazla veya daha az yatırım alması gerektiğine karar vermek için şirket ürünlerinin stratejik pazar konumunu analiz etmek için kullanılır. Boston Consulting Group (BCG) büyüme payı matrisi, ürün portföyü analizi için en iyi bilinen yaklaşımdır. Ürünlerin stratejik pazar konumlarını belirlemek ve kaynak tahsis stratejilerini formüle etmek için stratejik bir araçtır.

Tablo 7. The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

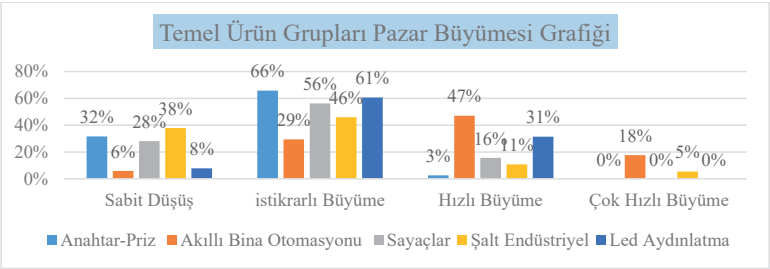
Kaynak: https://bstrategyhub.com/ 05.08.2022

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan anketler analiz edilerek Yankı A.Ş temel ürün gruplarının pazar büyümesi ve Pazar payı oranları incelenmiştir.

Yankı A.Ş. Temel Ürün Grupları

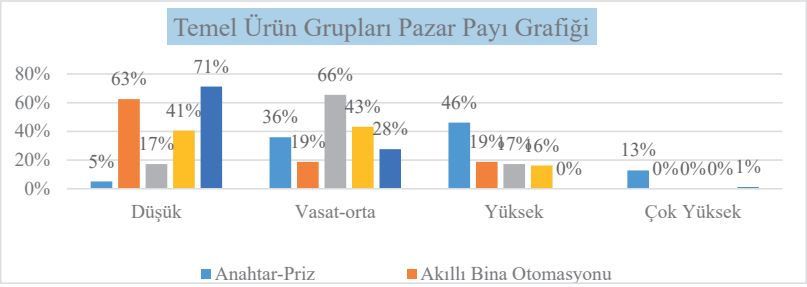
- Anahtar-Priz
- Akıllı Bina Otomasyonu
- Sayaçlar
- Şalt Endüstriyel
- Led Aydınlatma

Tablo 8. Yankı A.Ş Temel Ürün Grupları Pazar Büyümesi Analizi Sonuçları Grafiği



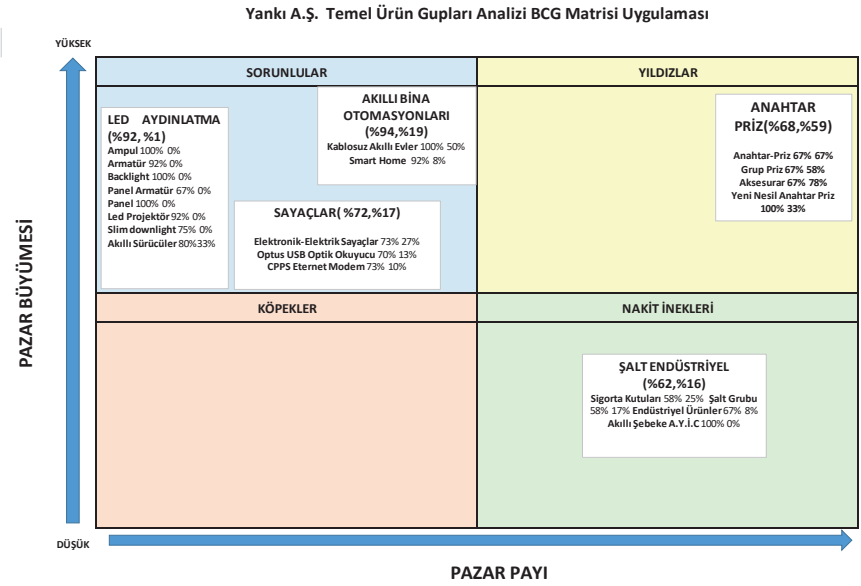
Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 9. Yankı A.Ş. Temel Ürün Grupları Pazar Payı Analizi Sonuçları A.Ş.



Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 10. Yankı A.Ş. Temel Ürün Grupları Analizi BCG Matrisi Uygulaması



Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Yapılan analiz sonucunda BCG Matrix'e göre;

1. Sorunlular Grubunda Led Aydınlatma, Şalt Endüstriyel, Akıllı Bina Otomasyonları ürün grupları çıkmıştır. Sorumlulular hızlı büyüyen pazarda düşük pazar payına sahiptir.

Nakit akışı sağlayabilir ve doğru hamleler yapılabilirse rakibe göre pazar payı arttırılabilir ve yıldızlar grubuna terfi edilebilir. Bunun için başlangıçta benchmarking ve süreç inovasyonu, sonrası için ise ürün inovasyonu uygulaması işletmeyi başarıya götürecektir.

Sorunlular grubu Çin ile yarışmakta zorlanmaktadır, Çin'de maliyetler düşüktür ve AR-GE desteği Çin 'de iyidir. İşletme için daha efektif AR-GE desteği ve birimler arası

koordineli çalışma gerekmektedir, üretilebilir ve satılabilir ürünler üretilmelidir.

2. Yıldızlar Grubunda Anahtar Priz Ürün Grupları çıkmıştır.

Anahtar priz ürün grubu hızlı büyüyen bir pazarda güçlü bir pozisyona sahiptir. Pozisyonunu koruyabilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için ürün inovasyonu ve ardından süreç inovasyonu üzerinde geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Pazar hızla büyümeye devam ederken hala oturmamış ve karlı durumda, bu yüzden bir çok yeni oyuncu katılmaktadır. Ürün sürekli geliştirilmeli ki liderliğini sürdürebilsin. Sonrasında süreçlerin iyileştirilmesini odaklanılmalıdır.

3. Köpekler Grubunda Çıkan Ürün bulunmamaktadır. Köpekler grubunda pazarın büyüme hızı ve şirketin pazar payı düşüktür. Bu gruptaki ürünlerin Pazar payını arttırmak ancak diğer oyuncuların Pazar payını azaltmakla mümkün olacaktır. Rakiplerden birinin oyundan ayrılması ile pazardan pay kapılacak ve ürün pazarda hayat bulacaktır.

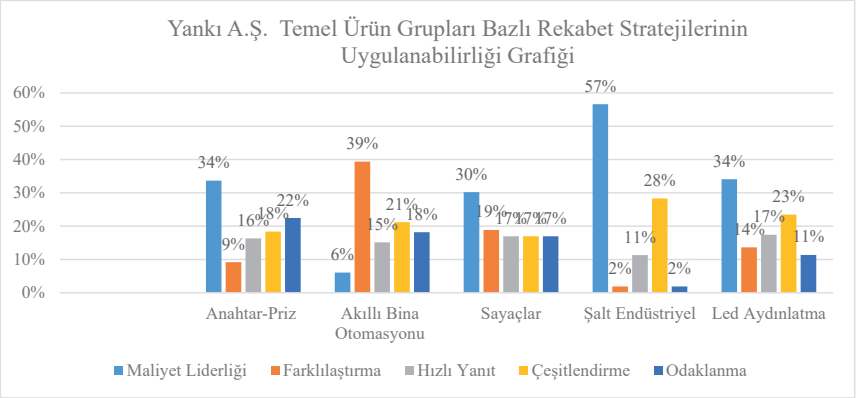
4. Nakit İnekleri Grubunda Sayaçlar ürün grubu çıkmıştır.

Nakit İnekler yavaş büyüyen bir pazarda güçlü bir pozisyona sahip ürünlerdir. Pazardaki güçlü pozisyonu sayesinde işletmeye ciddi oranda nakit akışı sağlar. Bu özelliği sebebiyle her gün süt veren ineğe benzetilerek adlandırılmıştır. Nakit ineklerden elde edilen nakit girdi ile yıldız grubundaki ürünlere yatırım yapılabilir. Aşırı büyümenin olmadığı bu pazara yeni oyuncuların girmesi, nakit ineklerin pazar payını azaltabilir. Pazarlama inovasyonların yapılması pazar payınızın azalmasını belirli bir süre durduracaktır ve ürünün ömrünü uzatacaktır.

3.3.4.2 Yankı A.Ş Ürün Grupları Bazlı Rekabet Stratejileri Uygulaması

Yankı A.Ş ürün grupları bazlı rekabet stratejilerini belirlemek için üst yönetim ve diğer yönetici görüşleri alınarak rekabet stratejileri analizi yapılmıştır.

Tablo 11. Yankı A.Ş. Temel Ürün Grupları Bazlı Rekabet Stratejilerinin Uygulanabilirliği Grafiği



Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Odak grup görüşmelerinde yöneticilere yapılan anketler sonucunda ortaya çıkan temel ürün bazlı rekabet stratejileri sonuçları, üst yönetim tarafından incelenmiştir. Üst yönetim ile yapılan odak grup görüşmelerinde üst yönetimin ürünler bazında rekabet stratejilerine yönelik görüşleri alınmıştır. Buna göre temel ürün grupları bazlı rekabet stratejileri sonuçları aşağıdaki gibidir.

Anahtar Priz:

a) Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan stratejiler sırasıyla;

1. Maliyet Liderliği %33
2. Odaklanma %24
3. Hızlı Yanıt %21
4. Çeşitlendirme %15
5. Farklılaştırma %6

b) Üst Yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla

1. Odaklanma
2. Farklılaşma
3. Hızlı Yanıt
4. Çeşitlendirme

Akıllı Bina Otomasyonları:

a) Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan stratejiler sırasıyla:

1. Farklılaştırma %39
2. Hızlı Yanıt %22
3. Çeşitlendirme % 17
4. Odaklanma ve Maliyet Liderliği %11

b) Üst Yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla:

1. Maliyet Liderliği
2. Hızlı Yanıt

Sayaçlar

a) Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan stratejiler sırasıyla:

1. Maliyet Liderliği %26
2. Odaklanma %21
3. Hızlı Yanıt %18
4. Farklılaştırma %18
5. Çeşitlendirme %16

b) Üst Yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla:

1. Odaklanma

2. Farklılaşma

3. Hızlı Yanıt

Şalt Endüstriyel

a) Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan rekabet stratejileri sırasıyla:

1. Maliyet Liderliği %50

2. Çeşitlendirme %33

3. Hızlı Yanıt %15

4. Farklılaştırma %3

5. Odaklanma %0

b) Üst yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla sırasıyla:

1. Odaklanma

2. Farklılaşma

3. Hızlı Yanıt

Led Aydınlatma

a) Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan rekabet stratejileri sırasıyla:

1. Maliyet Liderliği %34

2. Çeşitlendirme %23

3. Hızlı Yanıt %23

4. Farklılaştırma %14

5. Odaklanma %8

b) Üst yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla sırasıyla:

1. Maliyet Liderliği

2. Hızlı Yanıt

3.3.4. Şirketin Amaçları

Yankı A.Ş yöneticileri ile yapılan odak grup görüşmeleri ile şirketin stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik amaçlar listesi oluşturulmuştur. Amaçları listesi, oluşturulan anket ile odak grup katılımcılarının görüşlerine sunulmuş verilen puanlar neticesinde önem sıralamasına sokulmuştur. Son olarak anket sonuçlarının ağırlıklı ortalamaları alınarak şirket amaçları departmanlar bazında önem sıralamasına sokulmuştur.

Tablo 12. Yankı A.Ş. Amaçlar (Yönetim)

No	AMAÇLAR (Y) Yönetim	Ort.
1	Sorumluluk, Yetki ve Güç Matriksini Optimalize Etmek-yetkilendirip güçlendirmek, sorumluluğu artırmak ve kararları uygulamak	1,58
2	Sayısal ve niteliksel verilerle yönetim-değerlendirme	1,75
3	Bütçeye uyum, bütçe esaslı yönetim,gelirlere göre gider planı	1,83
4	Yankı Yönetim Kurulun Kararlarıyla İcra Kurulunun Oluşturulup Eşgüdümlendirilmesi	1,92
5	İstisnalarla Yönetimi Sağlamak, yönetici -astlar-insan kaynakları ilişkisinde hiyerarşiye bağlı kalmak, istisnai durumlarda hiyerarşik sırayı atlamak	1,92
6	Kurumsal Karne Uygulamasını Sürdürmek	2,00
7	Genel Müdür Başkanlığında İcra Kurulu Oluşturarak (direktörlerden oluşan ve gerektiğinde müdürleri davet etmek) Haftalık Period da Toplanmak (YK'nın Pazartesi 9-11) saatlerinde gerçekleşmesi durumunda İcra Kurulunu Toplamak	2,17

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 13. Yankı A.Ş Amaçlar (Kurumsal İmaj ve Halkla İlişkiler)

No	AMAÇLAR (KİK) Kurumsal İmaj ve Halkla İlişkiler	Ort.
1	Net karlılık oranını arttırmak.	1,64
2	Pazar payı bakımından Asya, Avrupa ve Afrika pazarında ilk 10'da yer almak	2,09
3	Çevre, insan hakları ve kamu sağlığı odaklı faaliyetlerde bulunmak	2,62
4	Sosyal sorumluluğu yüksek insan kaynakları ve yönetim politikası geliştirmek	2,67
5	Eğitim, kültür, sanat ve spor alanlarında sponsor olarak toplumsal kalkınmaya katkı vermek	2,75
6	Şirketin etkinliklerinin ve faaliyetlerinin sosyal ekonomik ve çevresel etkilerini araştırarak gerekli faaliyetleri yerine getirmek	2,92

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 14. Yankı A.Ş. Amaçlar (Araştırma Geliştirme)

No	AMAÇLAR (Ar-Ge) Araştırma Geliştirme	Ort.
1	Yeni teknolojileri araştırarak sektöre kazandırmak ve ürünlerde katma değeri artırmak	1,58
2	İnovasyon yönetimini etkinleştirerek Ar-Ge sonuçlarını ekonomik faydaya dönüştürmek	1,58
3	Klasik ürün portföyümüzde bulunan anahtar, priz serilerimizin akıllı evlerde kullanıma uyarlanması için gerekli teknolojik geliştirmeler ve yeni ürün portföyünü tasarlayarak üretmek	1,75
4	Ar-Ge personel yetkinliğini artırmak	1,75
5	İstatistiksel kalite kontrol uygulamaları ile ilk seferde doğru yapmayı sağlamak	1,83
6	Yeni kuşak akıllı sayaçlar, gatewayler ve data konsantratörler üretmek	1,92
7	Üretim test ve ölçüm sistemlerinde insan faktörünü azaltarak makineleşmeye gidilmesi, hataların azaltılması, üretim ve işletme giderlerini optimize etmek	1,92
8	İşletmemizde Ar-Ge odağını artırarak tüm insan kaynaklarının Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine katılım oranını yükseltmek	2,00
9	İşletmemizin Ar-Ge altyapısını (laboratuvar, pilot tesis, vb) kuvvetlendirmek	2,00
10	Uluslararası işbirlikleri yaparak, Ar-Ge bilgi ağını genişletmek	2,00
11	İnsan kaynakları katılımını artırıp sorunların kaynağında çözülmesini sağlamak	2,08
12	Akıllı ev ve binalara yönelik yönetim sistemleri ve klasik ürün portföyümüzün dışında bulunan akıllı sistem bileşenlerini tasarlayarak üretmek	2,25
13	Üniversite sanayi işbirliğini etkinleştirerek akademik bilginin endüstriyel uygulamalarda etkinliğini artırmak	2,25
14	Uzaktan sayaç okuma/kontrol sistemleri konusunda daha esnek ve alternatif arayüzlere sahip çözümleri oluşturmak	2,33
15	Aydınlatma porföyümüzde bulunan ürünlere teknolojik içerikler eklenmesi ve akıllı evlerde kullanıma uyarlanması için gerekli teknolojilerle geliştirmek ve tasarlayarak üretmek	2,50
16	Enerji kazanımı ve çevre teknolojileri konusunda uzmanlığımızı artırmak, bu teknolojilerin kullanıldığı ürünler geliştirmek	2,50
17	Yeni ürün sayısını arttırmak	2,55
18	Sürekli akışı çekme sistemi, 5S gibi yalın araçlarla sistemde iyileştirmeler sağlamak	2,55
19	Aydınlatma sistemleri ile ilgili ürün gamını çeşitlendirmek	2,58
20	Yeni ürünler devreye almak	2,64
21	Fikri ve sınai mülkiyet haklarına ağırlık vererek dünyada teknolojiyi geliştiren ve koruyan konumda olmak	2,67

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 15. Yankı A.Ş Amaçlar (Tedarik Zinciri Yönetimi)

No	AMAÇLAR (Tedarik Zinciri Yönetimi; Tedarik, LO)	Ort.
1	Kaynakları daha etkin yönetmek	1,50
2	Kalite, maliyet ve esneklik konularında iyileşmeler sağlamak	1,67
3	İnsan Kaynakları katılımını artırarak sorunları kaynağında-yerinde çözmek	1,75
4	Satış hedefleriyle uyumlu üretim-stok seviyesini sağlamak	1,82
5	Sürekli akışı çekme sistemi, 5S gibi yalın araçlarla sistemde iyileştirmeler sağlamak	1,83
6	İstatistiksel kalite kontrol uygulamaları ile ilk seferde doğru yapmayı sağlamak	1,83
7	Sipariş planlama sürecini iyileştirmek	1,91
8	Satış-pazarlama temelli-odaklı üretim ve stok yönetimi geliştirmek	2,00
9	Taşıma, kayıt ve kontrol işlemlerinde hatayı en aza indirmek	2,25
10	Çevre dostu hammadde ve malzeme kullanarak yürürlükteki çevre mevzuatına birebir uyum sağlamak	2,25
11	Atıkları geri dönüşüme aktararak enerji ve doğal kaynaklar verimliliğini sağlamak	2,58

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 16. Yankı A.Ş Amaçlar (Pazarlama İhracat Satış)

No	AMAÇLAR (PİS) Pazarlama İhracat Satış	Ort.
1	Müşteri ihtiyaçlarını analiz ederek sahadan gelen taleplere göre ürün portföyünü geliştirmek	1,33
2	Fonksiyon bazında doğru fiyat yapısının oluşturmak	1,67
3	Tedarikçilerle iyi ilişkiler kurarak maliyeti en düşük, en kaliteli girdiyi üretime dâhil ederek tüketiciye rakiplerden daha uygun ürünler sunabilmek	1,75
4	Ciroyu arttırmak	1,82
5	Farklı ürün değerleri yaratarak, ürün çeşitliliği oluşturmak ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek ve memnuniyeti araştırmayla ölçmek	1,83
6	Yeni pazarlar bulmak	1,91
7	Müşteriyi tanıma ve analiz edecek süreçleri geliştirmek	1,92
8	Ülkelerin kullanmış olduğu farklı tip anahtar serilerini Yankı bünyesinde geliştirip, pazar payını artırmak	2,00
9	Ar-Ge çalışmaları ile yenilikçi ürünler oluşturmak	2,00
10	Bölgesel odaklanma stratejisi uygulamak	2,00
11	"Tasarımlar" ile fark yaratmak	2,00
12	Tüm ürün gruplarında her yıl yeni ürünler çıkartarak, ciro bazında kategorileri büyütecek şekilde organize olmak	2,08
13	Pazar payı bakımından Asya, Avrupa ve Afrika pazarında ilk 10'da yer almak	2,09
14	Pazarlama,satış, ihracat direktörlüğüne işlerlik kazandırmak	2,09
15	Çok markalı ve münhasır olmayan kanallar oluşturmak	2,25
16	ROI anlayışıyla iletişim harcamalarını sürdürülebilir yatırımlara çevirmek	2,27
17	Fiyat istikrarı sağlamak	2,31
18	İK Eğitimleriyle yetkinlikleri arttırmak	2,36
19	AB'ye yapılan ihracatı arttırmak	2,40
20	Alt toptancı ve inşaat/proje kanalındaki potansiyeli fırsata çevirmek,	2,58
21	"Zihin Payı"nı arttırmak	2,64
22	B2B ve B2C dengesi içinde "Yerinden Yönetim" ile uzmanlığı arttırmak	2,64
23	Kategori Yönetimi'ne geçiş sürecini hızlandırılmak,	2,64
24	Üretim, depo ve showroom çözümünü bir arada kullanmak	2,67
25	5 yıllık talep-satış tahminleri-hedefleri belirlemek	3,27

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 17. Yankı A.Ş Amaçlar (İnsan Kaynakları Yönetimi)

No	AMAÇLAR (İKY) İnsan Kaynakları Yönetimi	Ort.
1	İnsan kaynaklarının motivasyonunu sağlamak	1,45
2	Her düzeydeki insan kaynağı tedarikini sağlamak	1,50
3	İnsan kaynakları memnuniyetini sağlamak	1,55
4	Kariyer Yönetimi-Yedekleme Sistemine işlerlik kazandırmak	1,75
5	360 derece performans değerlendirmede bulunmak ve yönetim kararlarında yararlanmak(ücret artışı,terfi,ödüllendirme,eğitim ihtiyacı,yetenek yönetimi vb)	1,80
6	İnsan kaynaklarının eğitimi ve gelişimini temin etmek	1,82
7	İK performanslarını artırmak	1,82
8	Yetenek Yönetimini uygulamak	2,00
9	İnsan kaynaklarının üretime, verimliliğe ve kalite artışına katkılarını arttıracak kalite eğitimleri organize etmek	2,09
10	Rotasyon-İş zenginleştirme sistemini icra etmek	2,17
11	Yankı Akademiyi işletmek	2,25
12	Web Sitesi İK Portalını zenginleştirmek	2,25
13	Ar-Ge teşviklerinin uygulanması	2,36
14	İşveren Markası Programını uygulamak	2,58

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 18. Yankı A.Ş Amaçlar (Bilgi Sistemleri, Bilgi Teknolojileri)

No	AMAÇLAR (BS, BT, ERP) Bilgi Sistemleri ve Bilgi Teknolojileri	Ort.
1	Kaliteli bilginin özelliklerini oluşturan, güvenilir olma, eksiksiz olma, ihtiyaca uygun olma, istenildiği anda ve yeteri kadar olma özelliklerini bilgi teknolojileri ile sağlamak	1,50
2	Tüm kurumsal kaynak ve faaliyetlerin planlanmasında etkinliği sağlamak için Kurumsal Kaynak Planlama uygulamasının kurulması ve sürdürülmesi sağlamak	1,75
3	Bilginin en önemli ekonomik kaynak olduğundan hareket etmek	1,83
4	Kurum ihtiyaç ve stratejilerine uygun olarak veri ve bilgilerin güvenliğini sağlamak	1,92
5	Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilerek, sürekli gelişen ve değişen bilişim teknolojilerinin YANKI'ya uyarlanması için gerekli hizmetlerin tespit edilmesi, tespit edilen hizmetin gerektirdiği ihtiyaçları belirlemek	1,92
6	Bilgi kaynaklarına daha etkili ulaşım için gerekli yöntemler geliştirmek	2,00
7	Bilgi Sistemleri Müdürlüğü olarak şirket geneline verilen hizmetlerin kalitesini artırmak ve geliştirmek	2,00
8	Bilişim teknolojisi gelişmelerini takip edilerek, bölümlerin / kullanıcıların ihtiyacı olan donanım, yazılım, lisans ve ilgili teçhizatın müdürlüğümüzce alımının sağlanması	2,00
9	Periyodik olarak ölçümleme-değerlendirme yapılacak şekilde planlama yapmak	2,17
10	Kurumsal bilgisayarlar ve sunucularda bulunan işletim sistemleri ve diğer yazılımlar için mevcutta kullanılan lisanslı yazılımların lisanslarının yenilenmesi ve ihtiyaç duyulan yazılımların lisanslarının satın alınmasını sağlamak	2,17
11	Belirlenen ihtiyaçları projelendirip, fiyat / performans analizi sonrası temini için üst yönetime sunmak	2,50
12	Satın alımı gerçekleşen cihazların, işletme ve takibi açısından birbirleri ile uyumlu çalışmasını sağlamak	2,50
13	Ağ altyapısının güvenliğini ve yönetimini sağlamak amacıyla "Yönetilebilir Anahtarlama Cihazları" ile mevcut ağ yapısının yönetilebilirliği ve kalitesinin artırmak	2,50
14	Servislere herkesin eşit oranda ulaşımını sağlamak	2,58

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur

SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsal işletmeler çoğu zaman çalışanları yönetim biçimlerine dahil etmekte başarısız olmaktadırlar. Zamanımızda bu durum markanın gücünü zedelemektedir. Ancak kurum kimliğine, gerçekten katılımcı bir yaklaşım benimseyerek coşku ve destek yaratmak mümkündür. Araştırmacıların uzun süredir kurumsal kimliğin oluşumunda çalışanların üstünlüğünü savundukları göz önüne alındığında, kuruluşların bunu fark etmedeki başarısızlığı şaşırtıcıdır. Çalışanlar kuruluşlarıyla güçlü bir şekilde özdeşleştiğinde, ona karşı destekleyici bir tutum sergilemeleri veya kuruluşun öncüllerini kabul etmeleri ve kurumsal hedeflerle tutarlı kararlar almaları daha olasıdır. Gördüğümüz projelerde, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe kurumsal kimlik beyanları, genellikle bir iletişim veya pazarlama önyargısı ile üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulma eğilimindedir. Katılımcı yöntemler ilk olarak, yöneticilerin şirketleri hakkında sahip oldukları resmi ölçer ve nihayetinde şirketin diğer çalışanları veya hedef grup üyeleri tarafından sahip olunan görüşleri mutlaka aynı olmak zorunda değildir.

Elektrik malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren Yankı A.Ş şirketi için kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarında paydaşlarla katılımcı süreç izleyerek odak grup görüşmesi yöntemi uygulanmıştır. Belirlenen tarihlerde üst düzey yönetici kademesi ile, orta düzey yönetici kademesi ile ve yönetim kurulu ve hissedarlar ile ayrı gruplar oluşturularak moderator eşliğinde toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmeleri tekniği ile Yankı A.Ş nin, geçmişten var olan kurumsal kimlik unsurları gözden geçirilerek, katılımcı görüşleri ve üst yönetim nihai kararları ile yeniden oluşturulmuştur. Kurumun vizyonu, misyonu, amaçları, stratejik yönetim felsefesi beyanları güncellenmiştir. Ayrıca tüm paydaşların görüşleri ile kurumsal strateji oluşturma hedeflerine yönelik, işletmenin mevcut durumu, ürün portföy performansları ve stratejik özellikleri, BCG matrisi uygulaması ile ortaya koyulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre; ürün portföyünden Led Aydınlatma, Şalt Endüstriyel, Akıllı Bina Otomasyonları, hızlı büyüyen ancak düşük pazar payına sahip "sorunlular" grubunda, Anahtar Priz hızlı büyüyen bir pazarda güçlü pazar payı ile "yıldızlar" grubunda, ürün portföyünden sayaçlar ise yavaş büyüyen sığ bir pazarda, yüksek pazar payına sahip olarak "nakit inekler" grubundadır. Meydana çıkan BCG matrisi sonuçlarına göre üst yönetim çeşitli stratejik aksiyon planlarını uygulama kararları almıştır.

Sonraki aşamada fonksiyonel yöneticilerin görüşleri analiz edilerek ürün portföyü bazında uygulanan rekabet stratejileri gözden geçirilmiştir, üst yönetim kendi bakış açısı ile rekabet stratejilerini ortaya koymuştur. Bu aşamada üst yönetim görüşlerine göre, ürün portföyü bazında baskın olarak; Anahtar Priz'de odaklanma, Akıllı Bina Otomasyonları'nda maliyet liderliği, Sayaçlar ve Salt Endüstriyel'de odaklanma, Led Aydınlatma'da maliyet liderliği rekabet stratejileri uygulanmalıdır.

Böylece 21. Yüzyılın şartlarına uygun küresel ekonomik rekabet için kurumun paydaşları tarafından benimsenebilecek motive edici kurumsal kimliği oluşturulmuştur, güncel stratejileri ortaya koyulmuştur.

Çalışmamızda yapılan araştırmalara göre, katılımcı süreçlerin şirketlerin karar mekanizmalarına dahil edilmesinin birtakım sonuçları şu şekilde yorumlanabilir:

• Katılımcı süreçler, çalışanları motive etmesinin ve kurumsal stratejiyi desteklemesinin yanı sıra ortaklar, başarılı yönetimde insanların düşünce süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini anladılar.

• İstişare süreciyle kesinleşen temel kurumsal unsurlar, çalışanların potansiyelini fark ederek dezavantajlarla mücadele etmelerini kolaylaştırmaktadır.

• Araştırma esnasında edinilen deneyim ve gözlemlerimize göre kurumsal kimlik oluşumunda ve strateji belirlemede işletmelerde katılımcı yaklaşımın çok nadir benimsenmektedir. Bunun gerçek nedeni katılımcı yaklaşımın şirket kültüründe olmamasıdır. Yöneticiler katılım ve markalaşmanın ticari olmayan alanlara yayılması konusunda gergin hissetmektedirler.

• İşletmenin katılımı benimsemesi için, yönetimin, çalışanların düşünce ve fikirlerine değer verildiği ve bunlara göre hareket edildiği bir kültür yaratma taahhüdü olmalıdır. Bu küçük bir başarı değildir. Başarı, destekleyici yöneticiler, elverişli bir ortam ve bunu kolaylaştıracak mekanizmalar gerektirir. Örneğin süreci yalnızca mümkün kılmakla kalmayıp aynı zamanda hızlandıran intranetlerin ortaya çıkması gibi.

• Ancak, her şeyden önce katılım güven gerektirir. İş liderleri, kurumsal kimlik geliştirmeye yönelik katılımcı bir yaklaşımın yalnızca yarı kontrol edilebilir olduğunu kabul etmelidir. Genel süreç yönlendirilir, ancak istişarenin gerçek olması için, kuruluşların, çalışanlarının aşırı kuralı sevmeme eğiliminde olduğunu ve üretilen fikirlerin her zaman yönetimin aklındaki şey olmayabileceğini kabul etmesi gerekir.

Baret ve Ghosal'ın (1994) dediği gibi;

"Klinik çerçeveli ve sözleşmeye dayalı ilişkiler, sürekli olarak üstün performans sağlamak için gereken olağanüstü çabayı ve sürekli bağlılığı teşvik etmez. Bunun için şirketlerin, kurumla güçlü bir duygusal ilişkisi olan, önemseyen çalışanlara ihtiyacı vardır".

KAYNAKÇA

Van Riel, C., & Balmer , J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing, 5/6*(31), 340-355.

Abratt, R. (1989). A Mew Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of marketing management, 1*(5), 63-76.

Akdağ, D. (2006). Türkiye'deki Gsm Operatörlerinin Görsel Kimlik Tasarimlarinin Karşilaştirmali Analizi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Grafik Anasanat Dalı.

Akdemir, A. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri.* İstanbul: Beta Yayınları.

Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J, & Guerrero, A. an. (2018). The real mission of the mission statement: a systematic review of the literatüre. *, Journal of Management and Organization*(24), 456-473.

Arslan, A. (2010). Katılımlı yönetim tekniği arama konferansı uygulamalarının kurumsal performansa etkisi. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi, 1*(12), 117-142.

Ateş, G. (2016). Kurumsal İmaj Yönetimi, Kurumsal İmajın Çalışanlar Tarafından Algılanması, Havayolu İşletmesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barrett, R. (2017). *Değer Odaklı Kurumlar (The Values Driven Organization).* Ceo Plus, Doğan Kitap.

Bartkus, B. G. (2000). Mission statements: are they smoke and mirrors? *Business Horizons*(43), 23-28.

Bartkus, B., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*(83), 207-216.

Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications.* London: Holt , Rinehart & Winston Ltd.

Beverland, M., Napoli, J., & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management,, 36*(8), 1082-1093.

Braun , S. , Wesche , JS , Frey , D. , Weisweiler . (2012). Effectiveness of mission statements in organizations – a review. *Journal of Management and Organization*(18), 430-444.

Cambell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management, 2*(21), 127-154.

Cardona, R., & Rey, C. (2008). *Management by Missions.* London: Palgrave Macmillan.

Chen, G., & Tjosvold, D. (2008). Organizational Values and Procedures as Antece-

dents for Goal Interdependence and Collaborative Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management, 1*(25), 93-112.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review, 1*(34), 30-52.

Cüseddinov, Ş. (2008). Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.

Çalışır, G. (2020). *Kurumsal İletişimin El Kitabı.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Çolluk, Ö., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim, 1*(4), 95-107.

da Silveira, C., Lage, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research, 1*(6), 28-36.

Dalay, A., İsmail-Recai,Coşkun-Remzi, Dalay, İ., & Coşkun, R. (2020). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları.* İstanbul: Beta Yayınları.

David, F. (2002). *Strategic Management Concepts and Cases.* New Jersey: Pearson Thirteenth Edition.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: The Right and Rituals of Corporate Life.* London: Addison-Wesley Publishing Company.

Demirkaya, H. (2016). Girişimcilikte Başarı ve Başarısızlık Nedenleri. A. Akdemir içinde, *Girişimcilik ve İş Kurma* (s. 59). Ankara: Orion Kitapevi.

Dolan, S., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People and Strategy Journal, 4*(35), 20-26.

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Yayınları.

Gellermann, W., Frankel, M., & Ladenson, R. (1990). *Values and Ethics in Organization and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life.* San Francisco: Jossey-Bass.

Geysi, N. (2017, December). Corporate values in the globalizing world: A cross-cultural semantic network analisis. *A Thesis* . İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Pazarlama İletişimi Ana Bilim Dalı.

Goffman, E. (1959). The Presentation of Self. Butler, bodies that matter.

Goffman, E. (1967). On face-work. *Interaction Ritual*, 5-45.

Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*(2).

Iglesias,, O., Ind , N., & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co- creation model. *Journal of Brand Management, 8*(20), 670-688.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi, 13*(13), 81-98.

Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of health & illness, 1*(16), 103-121.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj, 7000*(311), 299-302.

Kotler, P. (1983). *Principles of marketing.* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-H.

Lewis, P., Goodman, S., & Fandt., P. (1998). *Management: Challenges in the 21st Century (2nd ed.).* Cincinnati:Thomson: South-Western Publishing Company.

Lloyd, L., & Thomas, C. (1987). Organizational philosophy and mission statements. *Planning Review, 4*(15), 32-35.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü.* Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Müsyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 5*(3), 150-171.

N, K., & Halinen, A. (2018). Interactive network branding: Creating corporate identity and reputation through interpersonal interaction. *IMP Journal, 2*(12), 392-408.

Okay, A. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş.* İstanbul: Der Yayınları.

Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Özdemir, O. (2012). İhracat Pazarlarında Pazarlama İletişim Yeteneklerinin Kurumsal Kimlik ve İmaj Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pearce, J. a. (1987). Corporate mission statements: the bottom line", Academy of Management Perspectives. *Academy of Management Perspectives*(1), 109-115.

Peters, T., Waterman, R., & Jones, I. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.* New York: Harper & Row.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values.* New York: The Free Press.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values.* New York: The Free Press.

Sanı, O. Ü. (2018). Statejik Açıdan Yönetim. A. Akdemir içinde, *Örgütlerin Yönetimi* (s. 429). İstanbul: Beta Yayınları.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd ed.).* San Fransisco: John Wiley & Sons.

Sevim, N. H. (2008). Odak Grup Görüşmeleri. *Sosyoloji Notları Dergisi*, 80-86.

Toh, S. Y., Tehseen, S., Mahmoud, A. B., Cheok, J., Grigoriou, N., & Opute, J. (2021). Mission statement effectiveness: investigating managers' sensemaking role. *Corporate Communications: An International Journal, 2*(27), 329-245.

Topalian, A. (1984). Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising, 1*(3), 55-62.

Torlak, Ö., & Altunışık, R. (2018). *Pazarlama Stratejileri Yönetsel Bir Yaklaşım.* İstanbul: Beta Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Literatür Yayıncılık.

von Wallpach, ,. S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*(70), 443-452.

von Wallpach,, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*(85), 32-43.

Weisbord, M., & Janoff, S. (1995). *Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities.* San Francisco: Berret.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy, Thirteenth Edition.* New Jersey: Pearson Education,Inc.

Williams, S., & Ferris, G. (2000). The Changing Nature of the Employment Relationship: Reclaiming Values in the Workplace. *Global Business and Organizational Excellence, 1*(20), 25-30.

KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK
LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS

Harun DEMİRKAYA
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
harundemirkaya@arel.edu.tr
0000-0003-0260-753

Hülya ATEŞOĞLU
Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi
hatesoglu@gelisim.edu.tr
0000-0003-2116-3821

ÖZET

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve bilgi toplumuna geçiş süreci gibi dinamikler yaşadığımız çağı hızlı bir değişim ve dönüşüme sürüklemektedir. Örgütlerin çevik bir yapıya sahip olarak, içinde bulunulan durum ve koşullara göre kendilerini yapılandırmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için değişime ayak uydurmaları kaçınılmazdır. Değişimden ve değişimin yarattığı krizden kaçmak mümkün olmadığı gibi değişimin ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği de örgütler için oldukça önemlidir.

Örgütlerde yaşanan bu çözülme, değişim ve kriz dönemlerinde liderliği daha da önemli hale getirmektedir. Bu dönemde lider, değişimi yönetmenin yanında çalışanların krize ve yaşanan değişim sürecine adapte olmalarını sağlayan ve yollarını aydınlatan kişi olmada birincil sorumlu olmaktadır. Bu çalışmada kriz dönemlerinde liderlerin rolü, Covid 19 pandemisi bağlamında ele alınarak incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Liderlik, Covid 19, Değişim

ABSTRACT

Dynamics such as globalization, technological advances and the transition to an information society are dragging the age we live into a rapid change and transformation. Organizations need to have an agile structure and configure themselves according to the current situation and conditions. For this reason, it is inevitable for organizations to keep up with change in order to survive. It is not possible to escape from change and the crisis created by change, and when and how change will be realized is very important for organizations.

This disintegration in organizations makes leadership even more important in times of change and crisis. In this period, the leader is primarily responsible for managing the change as well as being the person who helps the employees adapt to the crisis and the change process and illuminates their path. In this study, the role of leaders in times of crisis will be examined in the context of the Covid 19 pandemic.

Keywords: Crisis, Leadership, Covid 19, Change

1. GİRİŞ

Kriz kavramı her disiplinde farklı bir bakış açısı ile ele alınmakta ve bu yüzden farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Tuğcu, 2004). İşletme alanında kriz "reform gerektiren istikrarsız bir durum" veya "örgütün normal işleyişini bozacak acil durum ve olaylar" olarak ifade edilmektedir. Soyut bir yaklaşımla kriz, örgüt yöneticilerinin algısına bağlı olarak ortaya çıkmaktayken nesnel yaklaşımda örgüt sisteminin tamamı veya bir kısmının bozulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Krizin ortaya çıkışının nedeni örgüt içi veya çevresel faktörler olabilir. Çevresel faktörlerden en önemlisi küresel düzeydeki teknoloji veya diğer pazar koşullarındaki hızlı değişim, ülke içinde veya pazardaki siyasi değişimler, terör eylemleri, salgın hastalıklar, savaşlar, göçler veya doğal koşullardaki ani ve yıkıcı değişimlerdir. Örgüt içinde krizin en önemli nedeni yapısal sorunlar olmakla birlikte lider veya yöneticilerin organizasyon ve karar verme becerilerindeki yetersizlik, işgörenlerin çalışma ortamındaki memnuniyetsizlikleri, örgüt içi iletişim eksikliği krize neden olan örgüt içi faktörler arasındadır (Vergiliel Tüz, 2016: 3). İster örgüt içi isterse örgüt dışı konulardan kaynaklı olan krizler, örgüte büyük zararlar verebilmektedir.

Örgütsel hedefleri, örgütün varlığı ve bütünlüğünü tehdit eden durumlar kriz olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin krizleri aşabilmesi için örgüt içinde kurallara uyulması, işgören ve yöneticilerin uyum ve birlik içinde hareket etmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt içinde bireyleri motive edip birlikte hareket etmesini sağlayacak, kurallara uyulmasını denetleyecek, yaşanan sorunları hızlı bir şekilde çözme irade ve becerisine sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Dutta ve Pullig, 2011: 1286). Kriz yönetimi sürecinin başarısında lider önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. KRIZ SÜRECİ VE YÖNETİMİ

2.1. Kriz Süreci

Örgütlerin varlığını tehlikeye düşürerek rutin davranışlarında aksamaya neden olan olağan dışı durumlar (Yağcı, 2018: 272) olarak tanımlanan krizler ile yerel

veya küresel düzeydeki her örgütün karşılaşma olasılığı her zaman vardır. Kriz sürecinin hangi zaman aralığında olduğuna ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde genel olarak tehlikenin algılandığı kriz öncesi dönem, krizin yaşanma dönemi, krizin ve örgütün çözülme dönemi olmak üzere üç aşamadan oluştuğu kabul edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018: 297).

Örgütler krizlerle karşılaştığında örgütün geleceğini tehdit eden çok sayıda tehdit, risk, zorluk ve potansiyel zararlara yol açabilecek aksaklıklar ortaya çıkar (Katz vd., 2002: 203). Kriz sürecinde "tehdit, risk, beklenmeyen, daha önce karşılaşılmamış, aniden, güvensizlik, yıkıcılık" gibi kavramlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Birey veya organizasyonların krize bakış açısını ifade eden söz konusu kavramlar kriz sürecinde krizle başa çıkma yöntemleri ve krizi yönetme stratejilerini belirleyerek kriz sonrasında hasar durumunu veya yakalanan fırsatları etkilemektedir (Canyon, 2020: 4-5).

Kriz sürecinin aniden ortaya çıkmadığı gibi bir anda ortadan kaybolmadığı da bilinmektedir. Geniş bir zamana yayılan kriz sürecinin oluşum/gelişim, ortaya çıkma (akut), süreğen hale gelme (kronik) ve çözülme aşamaları olmak üzere dört aşamadan oluştuğu kabul edilmektedir (Haşit, 2019: 7).

1. Krizin oluşum/gelişim dönemi: Kriz öncesi sinyallerin alındığı, potansiyel krizle ilgili ipuçlarının ortaya çıktığı dönemdir. Krizin saptanması, ortaya çıkmasının engellenmesi veya önlemlerin alınması için önemli bir dönemdir. Bu dönem aynı zamanda örgütlerin körlük, eyleme geçememe veya yanlış eylem davranışlarının görüldüğü dönemdir. Örgütsel körlük yaşanması durumu örgüt liderlerinin örgüt dışında meydana gelen gelişmeleri takip etmemesi veya doğru tanımlayamamasını ifade etmekte olup uygun tepkiler geliştirilemediğinden örgütsel performansta düşüş meydana gelmektedir. Körlük döneminin yaşanmasında önemli nedenlerden biri de halihazırdaki sorunsuzluğun dışarıdaki gelişmeleri dikkate alma gereği hissettirmemesidir (Haşit, 2019: 7; Vergiliel Tüz, 2014: 17-18; Dinçer, 2013: 413). Diğer bir ifadeyle organizasyonel körlüğün bir sonucu olarak eylemsizlik yaşanabilmektedir. Organizasyonun krize karşı önlem almadığı, olağan faaliyetlere devam ettiği bu dönemde stoklarda artış, satış ve karlılıkta azalma yaşanmaktadır. Eyleme geçmeme veya geçememenin nedenleri arasında tehlikenin geçici olduğu algısı, alınacak tedbirlerin maliyetinin yüksek olması veya başarılı olarak görülen politikaların oluşturduğu mevcut düzenin bozulması endişesi gösterilmektedir. Bununla birlikte eylemsizlik döneminde organizasyonun üst yönetimi arasında görüş ayrılıkları ortaya çıkmaya başladığından karar alma süreçlerinin uzadığı ve geç alınan kararlar nedeniyle personelde moral bozuklukları yaşanır (Haşit, 2019: 7; Vergiliel Tüz, 2014: 19; Dinçer, 2013: 416).

2. Ortaya çıkma (akut) dönemi: Krizin oluşum/gelişim döneminde yapılan hatalar nedeniyle başlayan dönemdir. Bu dönemde krizin etkileri hızlı bir şekilde görülmeye başlar ve hızlı tedbirler alınmasını gerektirir. Organizasyon rutin faa-

liyetlerinin dışına çıkarak mali veya işgücü kaynaklarını alınacak tedbirlere yönlendirebilir. Krizin oluşum/gelişim döneminde körlük ve eylemsizlik yaşamayan organizasyonlar ise tedbirleri önceden aldığından rutin faaliyetlerin dışına çıkma ihtiyacı hissetmezler (Haşit, 2019: 7; Vergiliel Tüz, 2014: 19; Dinçer, 2013: 418).

3. Süreğen hale gelme (kronik) dönemi: Krizin yaşandığı ve organizasyonun üst yönetiminin gerekli analizleri yapması, yapılan hataları fark ederek yanıt verdiği veya mali ve idari sorunların yaşandığı dönemdir. Diğer bir ifadeyle organizasyonda iyileşme dönemi veya sorunların üst düzeyde yaşandığı bir dönem yaşanmaktadır (Haşit, 2019: 8; Vergiliel Tüz, 2014: 20; Dinçer, 2013: 419).

4. Çözülme dönemi: Organizasyonların kronik dönemde yaşadığı ve çözemediği sorunları çözerek, diğer bir ifadeyle kriz sorununu çözerek faaliyetlerine hız kazandırdığı bir dönem olabileceği gibi başarılı olamazsa örgütsel yok oluşun başlayacağı dönemdir (Haşit, 2019: 8; Vergiliel Tüz, 2014: 20; Dinçer, 2013: 419).

2.2. Krizin Özellikleri

Organizasyonların yaşadığı krizlerin ortak özellikleri bulunmaktadır. Öncelikle krizler örgütlerin rutin faaliyetlerini tehlikeye düşürebilecek nitelikteki durumlardır. Krizlerin diğer bir özelliği de durağan olmaması, dinamik bir yapıda olmasıdır. Krizler ve nedenleri doğru analiz edildiğinde örgütler için yeni fırsatları ortaya çıkarabilir. Krizlerin nedenleri organizasyonun içinden veya dışından kaynaklanabildiği gibi sonuçları da organizasyon içinde sınırlı kalmayıp ulusal veya küresel etkilere neden olabilmektedir (Yağcı, 2018: 272).

Pearson ve Clair (1998), belirsizlik ve aciliyetin bir krizi tanımlayan iki temel unsur olduğunu ve liderlerin bilgiyi değerlendirme ve karar verme yeteneğini ve etkinliğini etkilediğini öne sürmektedir. Krizin, yanıt belirsizliği ve zaman baskısı olmak üzere iki ana özellikten oluştuğu ifade edilmektedir. Bazı çalışmalarda (Hittle ve Leonard, 2011) ise krizin karar verme ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Alkharabsheh, Ahmad ve Kharabsheh, 2014: 283).

Literatürde krizin özelliklerine ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde dört ana başlıkta değerlendirildiği görülmektedir. Krizlerin en önemli özelliği organizasyonlar açısından tahmin edilmesi güç ve tehdit düzeyi yüksek olmasıdır. İkinci önemli özellik örgütsel strese neden olmasıdır. Nitekim mevcut karar mekanizmaları yüksek hızda cevap verebilme yeteneğine sahip olamamaktadır. Krizin üçüncü özelliği mevcut liderlerin ve yönetsel stratejilerin ve liderlerin olağanüstü durumlara hazırlıklı olmaması nedeniyle köklü reformları gerektirmesidir. Krizin önemli özelliklerinden bir diğeri ise tehdit algılanmasından itibaren hedeflerin belirsizliği ve belirsiz hedefler için izlenecek strateji, kurulması gereken sistemler, ihtiyaç duyulan insan kaynakları bakımından yetersizliğe neden olmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2018: 298).

Krizin özelliklerine ilişkin Vergiliel Tüz (2014: 11) tarafından yapılan değerlen-

dirmeye göre krizler yalnızca organizasyonları değil aynı zamanda ülkenin sosyo-ekonomik ve siyasi gelişmelerini de etkileyen boyutları bulunan ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan olaylardan oluşmaktadır. Krizlerin yönetilebilir olması ve başa çıkılabilmesi alınacak karar ve eylemlerde hızlı hareket edilmesini gerektirir. Krizlerin önemli özelliklerinden biri de aniden ortaya çıkması nedeniyle meydana getirdiği şaşkınlık ve bu şaşkınlığın strese neden olmasıdır. Hızlı kararlar alınmaması durumunda sorunların başa çıkılması güç kronik sorunlara dönüşebileceği, bu nedenle başlangıçta önlenmesi gereken bir durum olması da krizin önemli özelliklerindendir. Krizler her ne kadar olumsuz durumlar olsa da organizasyonların değişime uyum sağlamak amacıyla kendini geliştirmesine fırsat veren olumlu özelliğe de sahiptir. Gerçek liderlerin ortaya çıkmasını sağlaması, örgüt içindeki iletişimi güçlendirmesi, hızlı karar verme becerilerini geliştirmesi de krizlerin diğer olumlu özellikleri arasındadır (Vergiliel Tüz, 2014: 11).

2.3. Kriz Türleri

Krizlerin sınıflandırmasında oluşum süreçleri, nedenleri ve kaynaklarının dikkate alındığı görülmektedir. Sınıflandırma yöntemleri sonucunda nedenlerine göre krizler doğal ve insanın neden olduğu krizler; kaynaklarına göre krizler ekonomik, sosyal, kültürle, siyasi/politik krizler ve oluşum süreçlerine göre ani, birikimli ve dönemsel kriz türlerinden söz edilmektedir (James, Wooten ve Dushek, 2011: 457; Vergiliel Tüz, 2014: 8; Loosemore ve Teo, 2012: 17).

Griffin (2010) krizleri potansiyel, gizli, akut, ikna edici ve tutarsız olmak üzere beş grupta değerlendirmiştir. Potansiyel krizler olası bir krizdir. Örgütün çalıştığı ve istikrarlı göründüğü, yani krizin önemli bir belirtisinin olmadığı ancak girişimcilerin tehlikeyi fark edebildikleri kriz türünü ifade etmektedir. Gizli kriz türleri şirket yönetiminin tehdit sinyallerini algılayabildiği ancak herhangi bir sorunun yaşanmadığı için dikkate alınmayan kriz türlerini ifade etmektedir. Akut krizler, belirgin işaretler ve sorunlar ile karakterize olan ve şirket yönetiminin üstesinden gelmeye çaba gösterdiği sorunlardan oluşan kriz türüdür. Akut kriz görünürlüğü verdiği hasarla karakterize olmuştur. İkna edici krizler, çözümün uygulanabildiği ve etkisi sınırlandırılabilen krizleri; tutarsız krizler ise uygun bir çözümün zorlanamadığı ve kriz durumu sonucunda şirketin faaliyetlerini yürütmeyi bıraktığı kriz türleri olarak tanımlanmıştır (Magdinceva-Sopova, Stojanovska-Stefanova ve Postolov, 2021: 173-174).

Kaynağına göre sınıflandırmaya göre kriz türleri arasında yer alan ekonomik krizler reel ve finansal olmak üzere kendi içinde iki gruba ayrılmaktadır. Normal ekonomik koşullarda arz ve talep birbirini dengelediğinden enflasyon sorunları yönetilebilir sınırlar içinde yer almaktadır. Arz ve talep taraflarından herhangi birindeki beklenmeyen artış veya azalma ekonomik dengeyi sürdürülemez kıldığında ekonomik kriz olarak ortaya çıkabilmektedir. Ekonomik krizler genellikle bankacılık sektöründe başlamakta ve yaşanan döviz krizlerinin ardından reel

sektörde kendini göstermektedir (Turan, 2011: 78).

Kaynağına göre sınıflandırmaya göre kriz türleri arasında yer alan diğer bir kriz türü olan sağlık krizi Covid-19 küresel salgınında etkili olmuştur. Sağlık krizi, insan, hayvan, bitki, gıda, biyolojik, kimyasal, çevresel veya kaynağı bilinmeyen bir tehditten kaynaklanan, halk sağlığı boyutu olan ve yetkililer tarafından acilen harekete geçilmesini gerektiren bir kriz veya ciddi olay anlamına gelir. COVID-19 salgınıyla tüm dünyada etkili olan sağlık krizi, devletlerin toplumda kısmi veya tam anlamda tecritler yapmasına, finansal faaliyetlerde sıra dışı önlemler almasına, gerekli olmayan işletme faaliyetlerini engellemesine, kurumsal ve sosyal olaylarda sınırlamalara gitmesine neden olmuştur (Duggal, Rangachari ve Gupta, 2021: 2). Covid-19 virüsünün etkisi, girişimcilerin küresel olarak bir sağlık kriziyle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Küresel sağlık krizi dünyadaki tüm ülkeleri içine çekti ve çoğunda olduğu gibi Avrupa da 1930'daki Büyük Buhran'dan bu yana ilk kez böyle bir kriz yaşadı. Avrupa Komisyonu, yeni zorlukların üstesinden gelmek, ekonomik durgunluk sorununun ve krizin sonuçlarının ele alınmasını kolaylaştırmak için önlemler aldı. Bu kriz, toplum üzerinde büyük etkileri olan (Covid-19 virüsünün neden olduğu mevcut pandemi de dahil olmak üzere) sağlık krizlerinin öngörülemeyen krizler olabileceği anlamına gelmektedir (Ratten, 2020: 504).

Küresel sağlık krizi ve Covid-19 virüsünün etkisiyle çevrenin devam eden durumu, girişimcilerin karşılaştığı büyük sorunların ortaya çıkmasına doğrudan katkıda bulunan girişimcilerin çalışmalarında büyük değişikliklere neden olmuştur. Girişimcilik krizleri, belirli bir süre süren, belirli bir etkiye ve uygun sonuçlara sahip, planlanmamış ve istenmeyen süreçlerdir. Herhangi bir kriz, şirketin hayatta kalmasını büyük ölçüde tehlikeye atabilir ve operasyon hedeflerine ulaşmada bir miktar etkisi olabilir. Krizin bir sonucu olarak, şirketler tasfiye veya faaliyetlerinin durdurulması ile karşı karşıya kalabilir. Bu tür krizler genellikle sadece şirketlere değil, çalışanlara, diğer sektörlere, topluma ve ulusal ekonomiye de büyük zararlar vermektedir (Magdinceva-Sopova, Stojanovska-Stefanova ve Postolov, 2021: 173).

2.4. Krizin Nedenleri

Krizlerin nedenleri organizasyon içinde veya organizasyon dışından kaynaklanabilmektedir. Organizasyon içindeki faktörlerin en önemlisi örgüt yönetimi olarak gösterilmektedir. Özellikle örgüt üst yönetiminin belirlediği hatalı stratejiler, yanlış kararlar alması veya diğer yönetici ve personel seçimlerindeki hatalar, üretim ve hizmet için alınan teknik donanımlar iç çevre krizlerinin nedenleri arasındadır. Organizasyon dışındaki kriz faktörleri kontrol edilmesi mümkün olmayan ancak önlem alınabilecek faktörleri ifade etmektedir. Organizasyon dışı faktörler arasında siyasi/politik gelişmeler, doğal afetler, pazar koşulları gösterilebilir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 40).

Krize neden olan içsel faktörler örgüt yapısı, kültürü ve ikliminin yansımalarıdır. Örgüt kültürünün yenilikçilikten uzak, değişime ayak uyduramayan, hizmet içi eğitimlere önem vermemesi krize neden olabilmektedir. Örgütün işleyişi ve kaynak yetersizlikleri, yönetsel yetersizlikler ise krize neden olabilecek örgütsel yapı sorunlarını ifade etmektedir. Örgüt içinde karşılaşılan sorunları çözme iradesini engelleyen, girişimci ruhun kaybolmasına neden olan örgüt iklimi de krizlerin nedenleri arasında gösterilebilir (Genç, 2017: 372).

Krizlere neden olan ve organizasyonun kontrolünde olmayan çevresel faktörler dikkat edilmesi gereken önemli faktörlerden bir diğeridir. Çevreye uyum sağlayamayan organizasyonların başarı şansı oldukça düşük olacaktır. Politik, toplumsal, ekonomik ve teknolojik çevrede meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurulamaması krizlerin organizasyon için daha fazla büyümesi ve daha fazla olumsuz etki bırakmasına yol açacaktır (Vergiliel Tüz, 2014: 4).

Çevresel veya dışsal faktörlerden biri olan ekonomik faktörler örgütün üretimi veya hizmet sunduğu pazardaki arz talep dengesi, ulusal veya uluslararası ekonomideki belirsizlikler, kişi başına düşen milli gelirdeki değişim ve bu değişimin organizasyonun faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemesini ifade etmektedir (Bakan, 2022: 228). Çevresel faktörlerden bir diğeri olan teknolojik yeniliklere örgütün ayak uydurması durumunda örgüt çalışanlarının yeni teknolojiyi kullanacak eğitimleri almasını zorunlu kılmaktadır. Örgütte yeni teknoloji için yeterli eğitim verilmemesi strese yol açmakta, örgütün takip etmediği veya örgüte kazandırılan yeni teknolojinin kullanılamaması pazarda dezavantaja yol açmaktadır (Genç, 2017: 371). Krize neden olabilecek dışsal/çevresel faktörlerden olan hukuksal faktörler örgütün hukuki değişiklikleri dikkate almaması veya iç mevzuatı, üretim ve hizmetlerinde uyum sağlayacak değişiklikleri yapmaması durumunda etkili olmaktadır (Dinçer, 2013: 35).

2.5. Kriz Yönetimi

Organizasyonların yaşanabilecek kriz türlerinin tamamına hazırlıklı olması beklenemez ancak karşılaşılan krizlerin doğru yönetilmesi krizlerden en az zararla çıkılmasını, çoğu zaman krizlerin fırsata dönüştürülmesini sağlamaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi kavramı üzerinde önemle durulduğu, kriz yönetim stratejilerinin nasıl olması gerektiği konusunun araştırma konusu olduğu görülmektedir (Şahin, Ulubeyli ve Kazaza, 2015: 2300).

Kriz yönetiminde krizin her aşaması için farklı yönetsel becerilerin sergilenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz yönetiminde bu amaçla dört yönetim becerisine sahip olunmalıdır. İlk olarak krizleri ilk sinyallerini doğru algılayıp kriz uyarılarını dikkate alacak yönetsel beceriye ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak yaşanacak krizin olumsuz etkilerine karşı ve krizin etkilerini en aza indirebilecek önlemler alma becerisine ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz yönetiminde organizasyonların sahip olması gereken üçüncü önemli beceri ise kriz ortaya çıktığında hasarları en aza

indirecek eylemlerde bulunmak ve organizasyonu kriz öncesindeki durumuna döndürecek hedefler belirlemektir. Kriz yönetimi için gerekli olan son yönetsel beceri kriz sonrasında organizasyonun gelecekte karşılaşabileceği krizleri tahmin edebilmek, yaşanan veya yaşanabilecek krizlere karşı uygulanacak stratejileri belirlemektir (Yağcı, 2018: 273).

Kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlere uygun olarak kriz yönetiminin de farklılaştığı görülmektedir. Kriz öncesi, krizin gelişim/oluşum aşaması krizle ilgili belirtilerin olduğu aşamayı ifade ettiğinden kriz yönetiminin yapacağı en büyük hata organizasyonun mevcut sorunsuz durumunun dikkate alınarak zarar vermeyeceği düşüncesidir. Kriz öncesi (veya krizin gelişim/oluşum aşamasında) dönemde organizasyon yöneticilerinin yeterli önlemi alması gereken bir dönemdir. Bu dönemde krizin organizasyona vereceği zararları öngörerek gerekli araç ve politikaların uygulanması sağlanmalıdır. Kriz öncesi yönetimde krizden kaçışa yönelik hedeflerin belirlenmesi, kriz yönetim planlamasının yapılması, yapılan plan çerçevesinde kriz için teşhis konulması, kriz kaynaklarının ortadan kaldırılması veya krizin zararlarının önlenmesi için değişim programı geliştirilip uygulanması ve geri dönütlerin incelenmesi gerekmektedir. Erken uyarı sistemlerinin kurulması, çevre analizi, örgütsel değişim, yeniden yapılanma, yeni organizasyonel yapıyı hazırlama, krizle mücadele ekiplerinin oluşturulması, örgüt çalışanlarının motivasyonuna yönelik sistemlerin kurulması kriz öncesi yönetsel başarı için gerekli olan unsurlar arasındadır (Vergiliel Tüz, 2014: 27).

Kriz döneminin yönetiminde krizin etkileri belirgin hale geldiğinden önlem alma için gecikmiş olunacaktır. Bu dönemde belirsizlik artmış ve stres örgütün her kademesine yayılmış durumdadır. Yaşanan korku ve panik nedeniyle merkezi yönetim güçlenmektedir. Bu nedenle üst yönetimin alacağı kararların krizin organizasyon üzerindeki etkilerini hafifletecek, krizi fırsata çevirip organizasyonun daha güçlü olmasını sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir (Güreşçi, 2020: 56).

Kriz döneminde doğru kararlar alınarak krizin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için korunun doğru belirlenmesi, en kötü olaya hazırlanma, bilgi akışını yönetme, kriz iletişim stratejilerinin belirlenmesi, krizin boyutlarını belirleyerek etki değerini hesaplama, kriz yönetim planı, kriz anı kadrosu, kriz iletişim politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Kriz döneminde etkili kararlar alabilmek için yöntemleri stratejik düşünme, beyin fırtınası, DELPHI, karar konferansı karar yöntemlerinden yararlanılabilir (Vergiliel Tüz, 2014: 85).

Kriz sonrası dönem krizin yaşandığı ve son aşamaya gelindiği ancak etkilerinin devam ettiği dönemdir. Bu dönemde kriz yönetiminin hedefi iyileştirmeleri gerçekleştirmektir. İyileştirmelerin ilk aşaması hasar tespitinin yapılarak yaşanan krizin tekrarlanmaması için hazırlıklara başlanmasıdır. Kriz sonrası dönemde hazırlıkların en önemlisi örgütsel yapının değiştirilmesidir. Kısa ve uzun dönemli faaliyetler için hedeflerin belirlenmesi, en kötü senaryoların oluşturulması ve bu

senaryolara uygun kriz planlamalarının yapılmasına odaklanılmalıdır. Kriz döneminde örgütsel yönetimin merkezileşmesi nedeniyle yönetsel paylaşımın tabana yayılması ve son olarak yapılan her türlü planlama, belirlenen hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek üzere hazırlanan stratejiler konusunda örgüt üyelerinin bilgilendirilmesine yönelik eğitimler gerçekleştirilmelidir (Vergiliel Tüz, 2014: 115).

Örgütlerin içsel nedenlerle veya çevresel faktörler nedeniyle yaşadığı krizlerin yönetilmesinde bazı ortak özelliklere dikkat çekilmektedir. Bu özelliklerin en önemlisi krizin ortaya çıkmasını veya var olan krizin ileriye dönük etkilerinin ortadan kaldırılmasıdır. Örgütlerde lider ve yöneticilerin bu yaklaşımı krizin kısa süre içinde kontrol altına alınması ve zararın en düşük düzeye indirilmesini sağlayacaktır. Kriz yönetiminin diğer bir özelliği lider ve yöneticilerin krizi bir tehdit olarak algılamasıdır. Kriz yönetiminin diğer özellikleri sürekli bir devinim içinde olması, birden fazla süreçten oluşması, krizin türüne göre planlanıp uygulanması, örgütün sahip olduğu niteliklere göre planlamanın yapılması olarak gösterilmektedir (Özden, 2021: 50). Kriz yönetimine bütünsel bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir.

Kriz yönetiminin yukarıda ifade edilen özelliklerine karşın örgütler tarafından krizden kaçma ve kriz çözme stratejileri sergilenmektedir. Krizden kaçma stratejisi örgütlerin kriz ortamının verdiği zararları azaltma veya bu zararları ortadan kaldırmaya yönelik yaklaşımlarını ifade etmektedir. Krizden kaçma stratejilerini uygulayan örgütlerin asıl hedefi örgütün başarısı ve verimliliğini olumsuz etkileyen olumsuz durumlardan kurtarmaktır. Kriz yönetiminde krizden kaçma stratejilerinin oldukça etkili olduğu öne sürülse de ortaya çıkacak fırsatların da kaçırılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle krizden kaçma stratejisini uygulayacak örgütlerin en az hasarla krizi atlatabilmeleri için iç ve dış dinamikleri iyi analiz edip planlamalarını buna göre yapması, kriz ortamında yönetim ve denetim faaliyetlerini iyi koordine etmesi gerekmektedir (Kim, 2015: 61).

Kriz yönetiminde örgütlerin takip ettiği diğer bir strateji kriz çözme yaklaşımıdır. Kriz çözme stratejisinde örgütler mevcut olumsuz şartların yanı sıra şimdi veya gelecekte ortaya çıkacak fırsatları da dikkate almaktadır. Dolayısıyla her kriz ortamı olumsuzluklar nedeniyle zarar vermekle birlikte fırsatları da yanında getirmektedir. Bu fırsatlardan en önemlisi örgütün zayıflık ve eksikliklerinin tespit edilebilmesidir. Krizle baş edebilmek için yönetsel süreç gözden geçirilmekte, çoğunlukla değiştirilmekte ve eksiklikler fark edilerek erkenden önlemler alınabilmektedir. Fark edilen eksikliklerin giderip krizle daha kolay baş edebilmek için iletişimi etkili hale getirme, geri bildirimlerdeki aksamaları giderme, dinamik ve esnek bir örgüt yapısı oluşturma fırsatları doğmaktadır. Bu fırsatların değerlendirilebilmesi, işgörenlerin motive edilerek öğrenme isteğinin artırılması için de örgütün krizi yönetebilecek liderlere ihtiyacı vardır (Dinçer, 2013: 127). Doğru

zamanda doğru hamleler yapmak kolaydır ancak zor koşullarda doğru yolu bulmak oldukça önemlidir.

2.6. Kriz Döneminde Liderlik

Kriz yönetiminde krizin aşamaları ve mevcut durumun hangi aşamada olduğunun bilinmesi de kriz yönetimine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Her ne kadar kriz denildiğinde yaşanan durum anlaşılsa da öncesi ve sonrası da kriz yönetiminin kapsama alanına girmektedir. Kriz öncesinde birtakım belirtiler ortaya çıkmakta ve artan sinyaller krizin öncüleri olmaktadır. Krizi yönetecek liderlerin bu sinyalleri doğru algılaması önemli olduğu kadar doğru algılamasını sağlayacak bilgiye de sahip olması da önemlidir. Kriz lideri sahip olduğu bilginin yanı sıra kriz yönetme becerilerini kullanarak krizi yönetecek takımlar oluşturacak, takım üyelerinin görev tanımlarını yapacak, sorumluluk ve yetkileri açık ve anlaşılır bir biçimde aktararak kriz yönetim organizasyonu geliştirecektir. Krizi yönetecek lider oluşturduğu takımlarla yaşanacak belirsizlikleri çeşitli senaryolarla aşacak tedbirleri alacak ve hazırlıklarını bu yönde sürdürecektir (Jamal ve Abu Bakar, 2015: 30). Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve bu koşulların getirdiği kurallar hakimdir. Lider bu yeni dinamikler doğrultusunda örgütü yönlendirerek kriz sürecini en az hasarla hatta faydaya çevirecek adımlar atabilmelidir.

Kriz ortaya çıkmadan veya kriz ortamında doğru bir yönetsel becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz liderliği, bir lider tarafından, ihtiyaç duyulan sonuçların elde edilmesinin yanı sıra, insanların davranışlarında ani bir değişiklik meydana getirmek için gerçekleştirilen bir dizi eylemi ifade eder. Etkili kriz liderliği, ortaya çıkan tehditleri tanımayı, onları hafifletmeyi ve sonuçlarıyla başa çıkmak için çabalamayı; akut bir kriz dönemi geçtikten sonra normallik başlatmayı, yeniden bir anlam oluşturmayı gerektirir (Mutch, 2020: 72).

Krizlerin neden olduğu olumsuz sonuçlar ve yarattığı etki lider veya yöneticilerin davranışları ile zıt yönde gelişmektedir. Lider veya yöneticilerin yönetsel becerilerindeki yetersizlikler örgütün bütün bölümlerine sıçrar ve önce örgüt içinde, ardından örgütün paydaşları arasında kaosa neden olabilir. Ortaya çıkan krizlerin de doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kriz yönetme becerisi kavramı ortaya çıkmakta ve oldukça karmaşık ve değişken olan kriz ortamındaki yönetsel becerileri önemli kılmaktadır. Örgütlerin yaşadığı krizleri aşabilmesi veya kriz ortamındaki sorunlarla başa çıkabilmesi için etkili yöntemlere ve bu yöntemleri belirleyip uygulayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Gezer, 2020: 283).

Örgütler de bireyler gibi belirsiz bir durumla karşılaştığında daha fazla bilgi arayışına girmektedir ancak kriz dönemlerinde bu arayış zaman kaybına neden olmaktadır. Zaman kaybına uğramamak için krizin fark edildiği andan itibaren yöneticilerin hızlı kararlar alması, aldığı hızlı kararların yanlış sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesi, hatalı kararlardan yeni şeyler öğrenerek örgütü mevcut duruma uygun hale getirmesi, kriz ortamındaki değişikliklere uyum sağlayacak

strateji değişikliğine gitmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde liderlerin işgörenlerle iletişiminin açık ve şeffaf olması, işgörenlerin motivasyonlarını artırıp ümitlerini dinç tutması da önemli özellikler arasındadır. Kriz döneminde liderler normal piyasa koşullarından farklı düşünüp, rutin düşünce kalıplarının dışına çıkmaları durumunda örgütsel değişimleri hızlı bir şekilde gerçekleştirebilecektir (Sayğan Yağız, 2022: 395).

Kriz dönemi aşıldığında ilk akla gelen örgütün ne kadar zarar aldığının tespit edilerek yaşanan olumsuzlukların etkilerini en aza indirmektir. Kriz liderleri çeşitli kaynaklardan yararlanarak örgütün gerekli değişimi için hedefler belirler ve bu hedeflere uygun planlar geliştirir. Kriz döneminde fark edilen fırsatlar için stratejiler geliştirilir veya geliştirilmiş olan stratejiler uygulanır. Yaşanan krizin etkilerine göre örgütte değişimin planlanması yapılmadığında ve değişim gerçekleşmediğinde krizin etkileri ortadan kaldırılamayacağı gibi yeni krizler için de savunmasız kalınabilir (Bossong, 2012: 101).

Kriz dönemlerinde örgütlerin yönetici yerine lidere ihtiyaç duymasının en önemli nedeni liderlerin yaratıcılık yeteneği, karar alma ve uyum sağlama konusunda çevikliğe sahip olmalarıdır. Oysa ki yöneticiler mevcut olanı sürdürme, eskiyi kopyalama üzerine yoğunlaşmaktadırlar. İçinde bulundukları dönemdeki kar ve zarar durumunu gözeten yöneticilerin yerine liderler geleceği öngörmeye çalışır ve ona göre planlamalar yapar. Liderler takipçileri ile iyi ilişkiler kurarak kendisine güven duyulmasını sağlamaya çaba gösterirken yöneticiler mevcut yapı ve bu yapıdaki prosedür, mevzuat, denetim ve örgütsel politikalara önem verirler (Shelton, 1997: 12).

Kriz yönetebilen liderler her zaman krizi öngörebilen, bu nedenle her zaman hazırlıklı, kriz ortamında doğru yönetsel beceriler sergileyen ve kriz sonrasına ilişkin fırsatları görüp her türlü sonuca hazırlıklı kişilerdir. Krizlerde başarı gösteren liderlerin ortak özelliği takipçileri tarafından farklı olduğu kabul edilen, risk alıp kaynakları harekete geçirme ve çözüm üretebilme becerilerine sahip olmalarıdır (Vergiliel Tüz, 2016: 149). Kriz liderliğinde başarı, krizi fırsata çevirerek başarılı olmanın yollarını bulmakla ilişkilendirilmektedir.

Krizlerde hangi liderlik tarzının daha etkili olacağına ilişkin görüşler incelendiğinde karizmatik liderliğin ön plana çıktığı görülmektedir (Demircioğlu, 2015: 54). Bir liderin karizmatik olduğu veya karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikler kriz öncesi veya kriz döneminden ziyade krizler aşıldıktan sonra anlaşılmaktadır. Örgütte veya pazar koşullarında yaşanan olumsuzluklar veya diğer bir ifadeyle kriz koşulları karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kaya, 2022: 27). Karizmatik liderler, kriz öncesi sinyalleri görerek bu koşullara göre liderlik ettikleri örgütte yaşanması olası durumlara karşı hazırlıklı olmaları konusunda oldukça etkili olmaktadırlar.

Kriz yönetiminde başarılı olduğu kabul edilen diğer bir liderlik tarzı, etkili liderlik

olarak gösterilmektedir. Etkili liderlerin sahip olduğu en önemli beceri takipçilerini etkileme yeteneğine sahip olmaları ve özellikle kriz döneminde bu yeteneklerini kullanarak işgörenler üzerinde otorite ve korkuya izin vermemeleridir. Kriz döneminde zaten büyük bir stres ve baskı altında olan işgörenlerin otorite ve korkudan uzak bir stratejiyle yönetilmeleri onların daha etkili ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla etkili liderlerin kriz olmayan dönemde insanlara faydalı olan bu stratejileri kriz döneminde daha önemli hale gelmektedir (Shafique, Ahmad ve Kalyar, 2019: 130).Böylece örgütler, kriz sürecinin etkilerini hafif bir biçimde atlatabilmektedir.

3. COVID-19 SÜRECİ VE KRİZ

3.1. COVID-19

COVID pandemisinin ortalarında (Ekim 2020) ve örgütler için yıkıcı sonuçları ortaya çıkmadan Keen, Gilkey ve Baker (2020) liderlere çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Haiti depremi ve diğer halk sağlığı krizlerine atıfta bulunarak bir kriz sırasında belirli yol gösterici ilkelerin farkındalığı savunulmuştur. Bu ilkeler "bilgili olma, basit tutma, aynı anda taktiksel ve stratejik olarak düşünme (örneğin gelecek için stratejik ortaklıklar) olarak sıralanmıştır. Bu yol gösterici ilkelerin durumsal farkındalığı geliştirme, uyarlanabilir karar vermeyi destekleme ve uzun vadede enerjiyi yönetirken basitlik ve netlikle iletişim kurmaya dönük günlük olarak alınacak somut eylemlere yol açacağı ifade edilmiştir. Ayrıca hem müdahalenin ortasında hem de sonrasında deneyimden öğrenmeye yönelik sistematik bir yaklaşımın önemi vurgulanmıştır. Çalışmada liderler için diğer liderlerle etkileşim kurup onlara güçlü sorular sorulup neden ve niçin düşündüklerinin öğrenilmesi, işgörenlerin çabalarının tanınması, bilgi akışının yönetilmesi sürecinin tanımlanması, bilişim araçları ve tekniklerinin etkin kullanılması, en kötü durum senaryosunun modellenerek kör noktaların ortaya çıkarılması gibi uygulamalar önerilmiştir. Bu ilkelere ve en iyi uygulamalara bağlı kalmanın sonucunda örgütlerin temel fonksiyonlarına ilişkin yeteneklerini geliştireceği ve COVID pandemisinin liderlik zorluklarını ele almayı başaran örgütlerin, gelecekte ne olursa olsun daha iyi konumlanmış daha güçlü örgütler olarak kendilerini geliştirecekleri ifade edilmiştir (Keen, Gilkey ve Baker, 2020: 503-504). Bu durum örgütlerin, daha güçlü bir şekilde faaliyetlerini sürdüreceğine işaret etmektedir.

Küresel düzeyde ve etkisini yaklaşık iki yıl sürdüren COVID pandemisinde örgütler olağanüstü koşulları yaşamış ve küresel kriz ortamıyla mücadele etmişlerdir. Her kriz döneminde olduğu gibi küresel düzeydeki COVID kriz sürecinde değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık ortamları oluşmuştur. Kriz küresel düzeyde olmakla birlikte her örgüt farklı sorunlar yaşamış ve yine her örgüt için yaşanan sorunun tam olarak anlaşılması öncelikli konu haline gelmiştir.

İşgörenler başta olmak üzere paydaşlarıyla birlikte hareket eden, onları güçlendiren, kararlara katılımını sağlayan, ortamdaki stresi azaltan, işgörenlere destek

olan ve hepsinden önemlisi kriz sonrasındaki fırsatları öngörebilen liderler ve bunu sağlayan örgütler COVID sürecini en az zararla atlatmayı başardığı gibi kriz ortamından daha güçlü çıkmayı başarmıştır (Akdemir, Cihan Günaydın ve İnal, 2021: 347). Bu bağlamda, kriz yönetiminde sağlanan başarıda liderlik başat unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. COVID-19 Krizi

COVID-19 pandemisinin küresel ölçeği ve öngörülemez doğası, hazırlık planları ve mevcut stratejik planların eylemleri yönlendirmede yetersiz kaldığı dikkate alınarak yapılan araştırmalar liderlerin önemli yükler taşıdığını göstermiştir. 2003-2020 yılları arasında "kriz liderliği" ve "pandemi" anahtar kelimeleriyle yapılan meta analiz çalışmasında COVID-19 süreci de dahil olmak üzere yaygın olarak sergilenen liderlik davranışları ve becerileri incelendiğinde en fazla ilgiyi gören yetkinliklerin hazırlık ve planlama, iş birlikleri kurma ve kriz iletişimi yürütme gibi görev odaklı beceriler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte uyarlanabilir ve insan odaklı yetkinliklerin pandemilere özgü yapısal, politik ve kültürel bağlamların üstesinden gelmek için temel teşkil ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışmada çarpıcı bilgilere de yer verilmektedir. Pandemi müdahalelerini neyin başarılı kıldığının anlaşılması için pandemi liderliği üzerine yapılan araştırmaların daha sağlam hale getirilmesi gerektiği, mevcut liderlik yeterliliklerinin sonuçları nasıl etkilediği veya bağlamsal faktörleri şekillendiren açık mekanizmalar hakkında kesin sonuçlar çıkarmanın zor olduğu bu nedenle pandemiye özgü liderlik yetkinliklerini incelemek için daha fazla deneysel araştırma tasarımları ve değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır (Sriharan ve arkadaşları, 2022: 483).

COVID-19 sürecinde büyük şirketlerin %14'ünün satış büyümesi yakaladığı ve kârlarını artırdığı ifade edilmektedir (Jacobides ve Reeves, 2020). COVID-19 pandemisinin neden olduğu şiddetli ekonomik gerileme ve durgunlukta büyük şirketlerin %86'sının zarar yazdığı veya gelişme gösteremediği gerçeğini de gözler önüne sermektedir. Bazı şirketlerin bu süreçte kârlılık ve büyüme gösterirken diğerlerinin zarar etmesinin nedenlerinden biri de liderlik unsurudur. Krizler yalnızca çok sayıda geçici değişiklik (esas olarak talepte kısa vadeli değişimler) değil, aynı zamanda bazı kalıcı değişiklikler de üretir. Örneğin, 11 Eylül terör saldırıları hava yolculuğunda yalnızca geçici bir düşüşe neden oldu ancak mahremiyet ve güvenlik arasındaki değiş tokuşla ilgili toplumsal tutumlarda kalıcı bir değişime neden olup daha yüksek düzeyde tarama ve gözetim ile sonuçlandı. Benzer şekilde, Çin'deki 2003 SARS salgını, genellikle e-ticarete yapısal bir geçişi hızlandırarak, Alibaba ve diğer dijital devlerin yükselişinin önünü açtı. Gerçekte Covid-19 salgını gibi bir şok, müşteri davranışında kalıcı değişiklikler üretebilir. Kriz döneminde insanların zamanlarını ve paralarını nasıl harcadıklarını incelemek, geleneksel fikirlere meydan okumak ve anormallikleri ve sürprizleri aktif olarak aramak için

bilgiyi kullanmak örgütlerin kriz dönemlerinde ayakta kalması ve gelişmesi için en önemli uygulamalar arasındadır. Ayrıca yeni trendlerin ne anlama geldiği, nasıl bir değer yaratılması gerektiği, hangi ortaklıkların kurulması gerektiği ve müşterilerin kimler olacağı dikkate alınarak davranışsal değişiklikleri yansıtacak şekilde iş modelinin ayarlanması önemlidir (Jacobides ve Reeves, 2020).

3.3. COVID-19 Döneminde Liderlik

COVID-19 ile ortaya çıkan kriz sürecinde hem süreci doğru yönetenler hem de yönetemeyen liderler olmuştur. Bu çalışma kapsamında, kriz döneminde işini büyüten liderlerin uyguladıkları stratejiler ve sergiledikleri beceriler ele alınmış ve bunların uygulamaları, liderliği kriz liderliğinin en güzel örnekleri olarak sunulmuştur.

Jack Mason: Inc & Co grup şirketinin kurucusu ve CEO'su olan Jack Mason, şirketi 2019 yılında kurduğunda henüz COVID pandemisi ilan edilmemiş olduğu gibi ilk COVID vakası da görülmemişti. Diğer bir ifadeyle Mason şirketi kurduğunda henüz kriz belirtileri ortaya çıkmamıştı. Bununla birlikte şirket ilk kurulduğu günden itibaren sürekli büyüme göstermiş ve İngiltere'de sokağa çıkma yasağı sırasında (2020-2021) yaşanan büyük zorluklara rağmen, ülkenin en yeni ve büyüyen iş gruplarından olmuştur. Nitekim Manchester merkezli Inc & Co gerçekleştirdiği şirket satın almalarıyla perakende, emlak, teknoloji, yiyecek ve içecek ve lojistik alanlarında 15 markaya ulaşmış ve 30 milyon sterlinin biraz üzerinde ciroya ulaşmıştır. Benzer şekilde pandemiye rağmen iki yıl içinde 600 yeni çalışanı bünyesine katarak (750 çalışana ulaşmış) sürekli büyüyen bir şirkete dönüştürmüştür (Mason, 2021a). Mason başarısının sırrını liderlere önerilerinde açıklamaktadır: Müşterilerle ilişkilerin güçlendirilmesi, işgörenlerin ve çalışmalarının desteklenmesi, pazarlama çabalarında stratejik olunması, ilgi çeken ve eğitsel sanat etkinliklerine ev sahipliği yapılması, özgün ve şeffaf iletişime öncelik verilmesi (Mason, 2021b).

Nicole Fallon-Peek ve Sean Peek: Dijital yayıncıların, çok çalışan personel yazarları ve güvenilmez serbest çalışan havuzları ile içerik çabalarını ölçeklendirmekte zorlandıklarına tanık olan Fallon-Peek ve Peek, 2018 yılında Lightning Media Partners'ı kurmuşlardır (Fallon-Peek ve Peek, 2021). Başlangıçtan 2020 yılına kadar kendi ifadeleriyle "ayaklarını güneş altında her dijital pazarlama havuzuna daldırmaya" çabalarken pandeminin ortasında (2020), en büyük adımı atarak ilk yarı zamanlı çalışan olarak üç serbest çalışanı işe aldılar. Pandemin olumsuz etkilerine rağmen 2021 yılına geldiklerinde 24 çalışanı olan ve onlarca büyük şirket ile anlaşmaları bulunan bir şirkete dönüştürdüler. Kriz dönemindeki yaşananları anlatırken "…. 2020'ye gelindiğinde, çok iyi olduğumuz ve kesinlikle o kadar da yetenekli olmadığımız şeyler olduğunu fark etmiştik. Sorunsuz işleyen ve bize kolayca gelen projeler vardı ve sahip olduğumuz enerjiyi ve her türlü beyin gücünü emen ve tüketen projeler oldu." ifadelerini ve " … işletme olarak kim olduğumuzu,

en iyi yaptığımız şeyi, kime yardım edebileceğimizi ve şirketimizi nasıl büyütmeye devam edebileceğimizi bulmaya harcadık" kriz dönemindeki liderlik uygulamalarını ortaya koymaktadırlar (Fallon-Peek, 2021).

Jeff Bezos: Dünya liderleri vatandaşlarına iç mekan siparişi verirken, Bezos Amazon'u hayati ev eşyalarını stoklamak için çaresiz olanlar için şirketin depolarını geçici olarak "gerekli olmayan" ürünlere kapatarak acil durum limanı haline getirdi. Kriz liderliğinin bir örneğini temsil eden bu strateji rekor gelirlerin elde edilmesine neden oldu. Aynı zamanda test laboratuvarları ve termal kameralar gibi virüs dolaşımını azaltıcı ekipmanlar için 4 milyar dolar harcanması en büyük üç aylık zarar riskini doğurmuştu. Ayrıca COVID pandemisi başladığında Amazon, korona virüs krizi sırasında lojistiğini çalışır durumda tutmak için 4 milyar dolar harcayabileceğini tahmin ediyordu. Uzak çalışma çağındaki bulut bilişim işleri Amazon'un hisselerini tüm zamanların en yüksek seviyelerine çıkardı ve Bezos'un Amazon'u pandemi döneminde piyasa değeri 401 milyar dolar artırdı ve pandemi sırasında dünya genelinde gelirini en fazla artıran şirket konumuna yükseldi (Lee, 2020).

Satva Nadella: 2019 sonunda henüz pandemi ilan edilmemişken Teams iletişim uygulamasını 20 milyon kişi kullanırken 2020 Nisan ayında bu sayı günlük 75 milyona ulaşmıştı. Buradaki en büyük başarı Satya Nadella'nın liderliğindeki bulut uygulamasına geçişe aittir. Azure bulut bilgi işlem platformu COVID pandemisi sırasında birçok şirket için dijital omurganın daha kritik bir parçası haline geldi şirketin oyun konsollarındaki gelirlerle birlikte yaklaşık 270 milyar dolarlık gelir artışı ile dünya genelinde gelirini en fazla artıran ikinci şirket konumuna yükseldi (Watters, 2020).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütler öngörülebilen ya da öngörülemeyen pek çok krizle kaşı karşıya kalmaktadır. Nedenleri ve sonuçları çoğunlukla açık ve net bir biçimde öngörülemeyen krizler, örgütleri derinden etkilemekte, örgütün performansı, imajı ve devamlılığını da tehlikeye atmaktadır (Souiden ve Pons. 2009; Giannarakis ve Theotokas, 2011; Dolenc vd., 2012). İş dünyasının yanı sıra toplumsal yaşamda da önemli etkilere sahip olan krizler iyi yönetilmediğinde oldukça yıkıcı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda en son yaşadığımız COVID-19 pandemisi işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve devletler dâhil tüm örgütler açısından önemli bir sınav, bir dönüm noktası olmuştur. Bu pandemi süreci de göstermiştir ki kriz sürecini yönetebilen örgütler olsa da yönetemeyenler çok daha fazladır. Yine COVID-19 süreci göstermiştir ki kriz yönetiminde başarıyı sağlayan pek çok değişken olmakla birlikte, en önemli unsur liderlik olmaktadır. Krizi doğru okuyabilen, doğru ve zamanında değerlendirmelerde bulunabilen liderler, krizi doğru bir şekilde yönetebilmekte ve örgütlerini bu süreçte büyüterek veya zarar almadan yahut en azından az zarar alarak çıkartabilmişlerdir.

Kriz süreci içinde barındırdığı tehlike ve risklerin yanı sıra pek çok fırsatı da sunmaktadır. Bu nedenle kriz kelimesinin Çincedeki anlamı "dönüm noktası" dır. Yani hem örgütler hem de kişiler açısından bir dönüm noktası, değişimin en can alıcı safhasını teşkil etmektedirler. Bu kriz sürecinde değişime ayak uyduran, değişime uyum sağlayanlar yaşamlarına devam edecek, uyum sağlayamayanlar ise yok olacaklardır. İşletmeler açısından düşünüldüğünde de en azından uyum sağlayamayan işletmelerin pazar payları uyum sağlayanlar için bir fırsat olarak karşılarında durmaktadır.

Yaşanan kriz süreci ister olumlu, ister olumsuz olsun örgütler açısından yeni bir değişim sürecini barındırmaktadır. Burada ki temel başarı unsuru, değişime karşı geliştirilecek uyum mekanizmalarının etkili ve etkin bir biçimde kullanılabilmesidir. Bu bağlamda sürecin başarıyla yürütülebilmesi, krizi fırsata çevirebilme yeteneğine sahip liderlerle mümkün olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Akdemir, A., Cihan Günay, S. ve İnal, İ. H. (2021). Pandemi Sonrası Oluşan VUCA Ortamının Çalışan İnsan Kaynakları Kaygı Düzeyi ve Verimliliği Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 19(39): 347-374.

Alkharabsheh, A., Ahmad, Z. A. and Kharabsheh, A. (2014). Characteristics of Crisis and Decision-Making Styles: The Mediating Role of Leadership Styles. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 129(2014): 282-288.

Bakan, İ. (2022). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bossong, R. (2012). EU Civilian Crisis Management and Organisational Learning. Economics of Security Working Paper 62, Berlin: Economics of Security. European Security Economics.

Canöz, K. ve Öndoğan, A. G. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.

Canyon, D. (2020). Management and Crisis Leadership. *Security Nexus*. 21: 1-11.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 52-69.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Dolenc, Primoz vd. (2012). The Effect of Financial/Economic Crisis on Firm Performance in Slovenia-A Micro Level, Difference-In-Differences Approach, *Montenegrin Journal of Economics*, C.8, S. 2, s.207-222.

Duggal, K., Rangachari, R. and Gupta, K. (2021). Consequences of Crisis and the Great Re-Think: COVID-19's Impact on Energy Investment, Sustainability and the Future of International Investment Agreements. *The Journal of World Energy Law & Business*. 2021(00): 1-14.

Dutta, S. ve Pullig, C. (2011). Effectiveness Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies. *Journal of Business Research*. 64(12): 1281-1287.

Fallon-Peek, N. (Haziran 2021). The New Lightning Media Partners: Why We Rebranded in 2021. https://lightningmediapartners.com/lightning-media-partners-rebrand/ (26 Ağustos 2022).

Fallon-Peek, N. ve Peek, S. (Haziran 2021). About Lightning Media Partners. https://lightningmediapartners.com/lightning-media-partners-rebrand/ (26 Ağustos 2022).

Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 5. Baskı Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gezer, Y. (2020). Kriz Yönetim Becerilerine (Kriz Öncesi, Dönemi ve Sonrası) İlişkin Olarak Okul Müdürlerinin Sergilemiş Oldukları Davranışlar. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 4(8): 282-298.

Giannarakis, Grigoris ve Ioannis Theotokas (2011). The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance, *International Journal of Marketing Studies*, C. 3, S. 1, s. 1-10.

Güreşçi, M. (2020). COVID-19 Salgınında Türkiye'de Kriz Yönetimi İletişimi: T.C. sağlık Bakanlığı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 53-65.

Haşit, G. (2019). Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler. İçinde: *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Editör: G. Haşit. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818. Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776.

Jacobides, M. G. ve Reeves, M. (Ekim 2020). Adapt Your Business to New Reality. https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality (26 Ağustos 2022).

Jamal, J. ve Abu Bakar, H. (2015). The Mediating Role of Charismatic Leadership Communication in a Crisis: A Malaysian Example. *International Journal of Business Communication*. 54(4): 369-393.

James, E. H., Wooten, L. and Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*. 5(1): 455-493.

Katz, C. L., Pellegrino, L., Pandya, A., Ng, A. and DeLisi, L.E. (2002). Research on Psychiatric Outcomes and Interventions Subsequent to Disasters: A Review of the Literature. *Psychiatry Research*. 110(3): 201- 217.

Kaya, A. (2022). Kriz Döneminde Liderlik Hikayeleri. *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*. (1): 21-29.

Keen, P. K., Gilker, R. ve Baker, E. L. (2020). Crisis Leadership – From the Haiti Earthquake to the COVID Pandemic. *Journal of Public Health Management & Practice*. 26(5): 503-505.

Kim, Y. (2015). Toward Ethical Model of Effective Crisis Communication. *Business and Society Review*. 120(1): 57-81.

Lee, D. (Haziran 2020). Prospering in the pandemic: the top 100 companies: 1. Amazon. https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0 Financial Times (26 Ağustos 2022).

Loosemore, M. and Teo, M. M. M. (2014). The Crisis Management Practices of Australian Construction Companies. *Construction Economics and Building*. 2(2): 15-26.

Magdinceva-Sopova, M., Stojanovska-Stefanova, A. and Postolov, K. (2021). Types of Crises in the Work of Entrepreneurs: The Impact of the Global Health Crisis. *Knowledge International Journal*, 46(1): 171- 176.

Mason, J. (Ağustos 2021b). Announcing Our 2nd Year Results. https://www.jack-mason.co.uk/announcing-our-2nd-year-results-inc-and-co/ (26 Ağustos 2022).

Mason, J. (Aralık 2021a). Five Ways To Maintain and Grow Your Business During the Pandemic. https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/12/29/five-ways-to-maintain-and-grow-your- business-during-the-pandemic/?sh=-67b131fc733f (26 Ağustos 2022).

Mutch, C. (2020). Crisis Leadership: Evaluating Our Leadership Approaches in the Time of COVID-19. *New Zealand Council for Educational Research*. 4(8): 282-298.

Özden, K. (2021). *Toplam Kriz Yönetimi: İşletme ve Bölüm Strateji ve Politikalarıyla Bütünsel Yaklaşım*. 3. Baskı. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and Entrepreneurship: Changing Life and Work

Landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5): 503-516.

Sayğan Yağız, F. N. (2022). COVID-19 Pandemi Sürecinde Kriz Liderliği: Sistematik Tarama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (47): 388-401.

Shafique, I., Ahmad, B. ve Kalyar, M. N. (2019). Crisis Leadership – How Ethical Leadership Influences Creativity and Organizational Innovation: Examining the Underlying Mechanisms. *European Journal of Innovation Management*. 23(1): 114-133.

Shelton, K. (1997). *Sahte Liderliğin Ötesinde*. A. Ünver (çev.). İstanbul: Rota Yayınları (orijinal baskı tarihi 1997).

Souiden, Nizar ve Frank Pons (2009). Product Recall Crisis Management: The Impact on Manufacturer's Image, Consumer Loyalty and Purchase Intention, *Journal of Product & Brand Management*, C. 18, S. 2, s. 106-114.

Sriharan, A., Hertelendy A. J., Banaszak-Holl, J., Fleig-Palmer, M. M., Mitchell, C., Nigam, A., Gutberg, J., Rapp, D. J. ve Singer, S. J. (2022). Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature. *Medical Care Research and Review*. 79(4): 475-486.

Şahin, S., Ulubeyli, S. ve Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195: 2298-2305.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Genişletilmiş 20. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi.

Tuğcu, Ş. T. (2004). *Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi*. Selçuk İletişim. 3(2): 16-22.

Turan, Z. (2011). Dünyadaki ve Türkiye'deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 4(1): 56-80.

Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz Yönetimi: Uygulama İçin Temel Adımlar*. Gözden Geçirilmiş 5. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Vergiliel Tüz, M. (2016). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Watters, R. (Haziran 2020). Prospering in the pandemic: the top 100 companies: 2. Microsoft.https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0 Financial Times (26 Ağustos 2022).

Yağcı, M. İ. (2018). Gerileyen Pazarlar ve Kriz Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri. İçinde: *Pazarlama Stratejileri: Yönetsel Bir Yaklaşım*. Editörler: Ö. Torlak, R. Altunışık. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

HOW THE LEADERS IN TOURISM PURSUED PROPER POLICIES DURING THE CRISIS COVID 19: TURKIYE AND THE WORLD EXAMPLES

TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ LİDERLER COVID 19 KRİZİNDE HANGİ UYGUN POLİTİKALARI İZLEDİLER: TÜRKİYE VE DÜNYA ÖRNEKLERİ

Nimet ERYİĞİT
Assoc. Prof. Dr., Ordu University
neryigit@odu.edu.tr
0000-0002-9550-0520

Gürol ÖZCÜRE
Prof. Dr., Ordu University
gozcure@odu.edu.tr
0000-0002-9125-5863

Harun DEMİRKAYA
Prof. Dr., İstanbul Arel University
harundemirkaya@arel.edu.tr
0000-0003-0260-7538

ABSTRACT

Tourism in all over the World, is at the center of the big business environments in countries. Tourism policy of the countries is conducted to achieve sustainable development. Children and youth, seniors, disabled people and all types of families according to income and size should be analysed in order to determine the right policies in socio-economic environment of the tourism area. Covid 19 pandemic influenced all the economic sectors in the World including tourism. During this crisis, the countries should have been following the most optimal tourism policy about their travelling restrictions and creating the confidence in their family tourism sector.In our study, we analyse the crisis management strategies of the leaders in family tourism in Türkiye and the World during the Covid 19 pandemic with its pros and cons about focusing on families in the tourism sector area.Leaders in family tourism sector in that period of time is essentially a focus of our study in Türkiye and the World.

Keywords: Covid 19, Crisis management, Family tourism, Türkiye

ÖZET

Tüm Dünya'da turizm, ülkelerdeki büyük iş çevrelerinin merkezinde yer almaktadır. Ülkelerin turizm politikaları, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak üzere yürütülmektedir. Turizm sektörünün sosyo-ekonomik ortamında doğru politikaların belirlenebilmesi için; çocuklar ve gençler, yaşlılar, engelliler ve gelir ve boyutlarına göre her türlü aile analize dahil edilmelidir. Covid 19 pandemisi, turizm de dahil olmak üzere Dünya'daki bütün ekonomik sektörleri etkilemiştir.Bu kriz sırasında ülkeler seyahat kısıtlamalarında en optimal turizm politikalarını izlemeliydi ve aile turizmi sektöründe güven oluşturmalıydı.Çalışmamızda, Covid 19 pandemisi sürecinde Türkiye ve Dünya'daki aile turizmi sektöründeki liderlerin kriz yönetimi stratejilerini; turizm sektöründe ailelere odaklanmanın artı ve eksi yönleriyle birlikte analiz etmekteyiz.Bu dönemde, aile turizmi sektöründeki Türkiye ve Dünya'daki liderler çalışmamızın odağını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Covid 19, Kriz yönetimi, Aile turizmi, Türkiye

1. INTRODUCTION

Beginning with 1950s, sectors had widened in businesses including also tourism sector in all over the World (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 1). Sector has been a mass concept since these years (Nieto Masot and Ríos Rodríguez, 2021: 1). In EU (European Union), tourism sector is evaluated to achieve social policy goals. New rules and regulations are developed in order to enhance the utility of European old or disabled population, as well as the children and families friendly tourism implementations. Also for the economic development of the Union, it's suggested to improve the achievability of the tourism services Worldwide (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 2).

Social tourism concept is inclusive and creates an inclusive society. Social tourism is a way to integrate socially disadvantaged people to society. It makes the tourism accessible to disadvantaged people like disabled, youth, children, old, families with one parent and economically poor families. Social tourism is sustainable. According to International Social Tourism Organization, social tourism has sub categories like accessible, youth, old and family tourism (Akdemir, 2020: 1330-1333).

International students create visiting friends and relatives tourism, which is shortly VFR tourism. In literature the supply side of the VFR tourism had been underestimated; but the demand side which is created by the students had been mentioned (El Gamil, 2021: 67).

In spite of being seen as weak in family tourism choices, children have great roles in their parent's decisions for travelling. Spending and purchasing behaviours of the families are mostly directed by children, especially when it comes to holidays and the vacations (Seraphin et al., 2021: 1).

Halal tourism is generating benefit for the religion, where Islamic rules are applied in tourism activities. These include places to worship, halal food and beverages, halal lodging, halal financial services etc. In this context, tourism is to increase communities' welfare (Ismanto et al., 2020: 103).

2. TOURISM SECTOR IN COUNTRIES

Tourism is evaluated to be a quick way to improve the economies of the countries (Volkmann, 2021: 197). New models has been in tourism sector, which are cultural or natural heritage, short term stays in rural areas. Beginning from 1960s, such different preferences in the tourism market in Europe brought new communication routes and demand in rural environment. Especially France, Germany, England and Austria have good examples in rural tourism. Nevertheless in Spain this type of tourism emerged later, similar to the Mediterranean countries Italy, Portugal and Greece (Nieto Masot and Ríos Rodríguez, 2021: 1-2).

In Spain, rural tourism emerged in late 1980s and early 1990s. Historical, cultural and natural values of Spain where little transformation of the region, gastronomic grants, landscapes and folklore were presented. New tourism types like inland tourism, agrotourism and ornithological tourism has emerged (Nieto Masot and Ríos Rodríguez, 2021: 2).

Slovaks travel like every Europe citizen; but mainly in their country. One of their trips to out of the country they generally have three times trips yearly. They have a tendency to spend less money in tourism activities according to the other citizens in Europe. Tourism income in Slovakia by other tourists is twice more than than the Slovak tourists spend abroad. There still exists some citizens in Slovakia who can not travel because of their short income level (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 13).

In Slovakia two big hotel chains implement as social tourism one week holidays and spa tourism for older people by government support. Also there are opportunities for poor people and soldiers and soldier retirees with very low fees mountain hotels, spa hotels and hospitals (Taner, 2019: 13).

The policies undertaken by the countries should firstly meet the demands of the society itself; then figure out a standard intended traffic in the tourism sector. Meanwhile both economic and non-economic results to be achieved should be designed by the governments' instruments. Sustainable development in tourism activities should be enhanced for long term welfare in the society; so social tourism policies must be regulated in this framework (Panasiuk and Wszendybył-Skuls-

ka, 2021: 5-6; Aytatlı et al., 2020: 274). Social tourism implementations have the advantage of decreasing the seasonality problems in tourism (Taner, 2019: 12). When social torism policy provides all economic, social and also environmental sides coherent in itself; this leads to having a competitive advantage for the countries Worldwide.

2.1. EU Tourism Policies

Europe is the first in World touristic destinations lists (Volkmann, 2021: 196). EU has regulations to develop tourism, especially agrotourism in rural areas by funds and initiatives to also gather agricultural income where the destinations lost populations. Rural tourism is also a way to improving rural regions by increasing the economic activities there, granting opportunities for employment and public services (Nieto Masot and Ríos Rodríguez, 2021: 2).

In 1985, tourism economy steps had been undertaken by EU organizations. However, not only supporting the economic growth; but also enhancing social cohesion and European values are emphasized. A comparative analysis was applied in Poland and Slovakia about tourism policy as both countries had joined EU since 2004. Nowadays in EU, tourism policies reach to liberalism, which can be so called as deregulation; nearby leaving the market conditions on its own (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 2-5).

EU doesn't regulate the tourism economy, leaving all member states on their own in this sector. In parallel with the socio-economic policies in EU; the tour operator markets, consumer protection rules, tourist events, related tourism services, travel agencies and corporations all related with these services included are concerned. The regulations make the consumers powerful always (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 6).

Support for tourism activities does not necessarily directly comes from the ministry for tourism; but also from labor and social policy, health, education, local governments, non-governmental institutions, commerce units and the employers. Even there is not a common system in tourism all over the Europe; legal acts regulate the transmission units (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 18).

2.2. VFR Tourism In Türkiye

Both geographical and cultural closeness, decreasing travel expenses paved the way to increase Egyptian tourists in Türkiye. Also the tendency to study abroad had created the opportunity for Egyptian students to come to Türkiye as foreigners (El Gamil, 2021: 67).

Türkiye, who created new strategies to attract foreign guests to her universities has been one of the most important countries for international students. "The Grand Student Project" is formed to achieve this goal in Türkiye. Many universities has declared that they educate also in English language to spread the servi-

ce to international students. Besides, number of universities has increased both public and private (El Gamil, 2021: 69).

These improvements paved the way for Türkiye to be one of the attractive education destinations for the international students. This internalization process also created more efficiency and competitiveness in the educational services in country at universities level. Hosting foreign students has the advantage of improving educational services, besides increasing economic activities in the country (El Gamil, 2021: 69).

Location of Türkiye is between three continents, so this is also a preference reason for international students to come and have education in the country. Syria, Iran, Egypt, Azerbaijan, Turkmenistan, Iraq, Libya, Somali, Afghanistan, Greece, Bulgaria, Germany, Kenya, Uganda, Nigeria are the countries who send their students to Türkiye for university education. Nowadays especially Middle East students come to Türkiye for higher education. Istanbul, Ankara, Eskisehir, Bursa, Konya and Izmir are the most preferred cities in Türkiye to have higher education for international students coming to Türkiye (El Gamil, 2021: 69).

The study of El Gamil (2021, 76) is considered to be first to mention VFR tourism generated by international students, specially Egytpians in Türkiye. Results indicate that students are pull factor for VFR visits to Türkiye and taking the role of hosting. This type of tourism has a good portion in overall tourism demand for the country.

VFR tourism handles the crisis like Covid 19 and also prevents the seasonality problems in tourism, by spreading touristic activities to all year. Students play the role of marketing and also mostly hosting in VFR tourism (El Gamil, 2021: 77).

2.3. Halal Tourism

Halal tourism has become a trend in business not only in Muslim-majority countries like Saudi Arabia, Türkiye, Iran, Indonesia, Malaysia; but also in Muslim-minority countries like Russia, Thailand, Japan, South Korea, Ethiopia, New Zealand, Argentina. Halal tourism in Indonesia grants big opportunities, as the country already has good tourist attraction. This business model also aims to practice Islamic rules in economy (Ismanto et al., 2020: 104).

Halal tourism is mainly Islamic tourism and family tourism. According to World Tourism Organization this tourism's demanders are not just Muslims; but also non-Muslims who are willing to visit the destinations in Islamic countries. The model doesn't include contradictions with Islamic rules and ethics (Ismanto et al., 2020: 105).

Halal tourism is growing with the Muslim tourists expenses. Several types of tourism improvements including ecotourism increase the local communities' welfare. Tourism is considered as the easy and cheap way to gather foreign exchange to

the countries (Ismanto et al., 2020: 106-107).

2.4. Alternative Models in Türkiye

Alternative Camp is a project proper to the EU standards created by Alternative Lives Association, which is established as a non-governmental organization to serve for the disadvantaged people both physical and social in Türkiye to support "Accessible Türkiye" implementations. The association has two locations named as "Dreams Academy" in Türkiye, one of which is in Istanbul and the other is in Antalya, Kas. Alternative Camp project is implemented by the Dreams Academy Kas as a social tourism project in Türkiye (Akdemir, 2020: 1330-1334).

Alternative Camp is the first in Türkiye, second in the World to serve for the disabled people and disadvantaged people for having vacation without any charge is fully financed by the volunteers. The Camp has collaborations with international institutions and has the speciality of being a social entrepreneurship. In this context, it is the first in Türkiye to apply the accessible social tourism implementations. In the camp; sports, cultural and artistic educations are served during the vacation times to the disabled people freely (Akdemir, 2020: 1330-1334).

Aytatlı et al. (2020, 266) studied the influences of the children in family tourism in Erzurum, Türkiye. New family tourism types discover nature, human and tourism destinations for the sustainability in tourism (Aytatlı et al., 2020: 274). Family tourism has more expansion capacity than other tourism types (Taner, 2019: 2).

3. COVID 19 CRISIS

Recovering from the crisis that Covid 19 had caused obliged some solutions to be produced for all the countries in the World. Romanian example has suggested these goals:

- Prioritize tourism in the country
- Digitization and improved technologies in the tourism sector
- Sustainable tourism (Aytatlı et al., 2020: 274)
- Reduce the evasion in tourism taxes (Volkmann, 2021: 198).

For years there hadn't been any improvement about supporting the tourists owning the country by tourist vouchers in Poland, although this increases the demand; because the consumers can buy the touristic services which they prefer by these vouchers. By the pandemic crisis Covid 19 Polish government decided using this instrument to support the domestic tourism in the country (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 12-13).

Holiday vouchers are also supplied in Slovakia beginning in 2019 aiming at the employees who work at least 2 years in medium sized companies, that employing more than 49 people (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 16).

4.SOLUTIONS TO HANDLE THE COVID 19 CRISIS

Romanian tourism service providers suggest that after Covid 19; companies should more focus on family tourism, individual tourism, health safety, wide areas in facilities, quality, sustainability (Aytatlı et al., 2020: 274) and ecotourism. Also by the support of public institutions in tourism sector these improvements will be achieved:

- Increasing administrative efficiency
- Investments for tourism
- Labour and education
- Digitalization
- Innovation
- Sustainability (Volkmann, 2021: 204).

Polish Tourist Voucher provides supporting Polish families with a child smaller than age 18, with double amount having disabled children. The voucher is including the tourism activities within the period of time August 2020 and March 2022 during the pandemic (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 13).

Planning period for 2021-2027 in EU shows the tendency to protect, develop and promote natural heritage and ecotourism (Panasiuk and Wszendybył-Skulska, 2021: 20). In 2006 "The contribution of tourism to the socio-economic recovery of areas in decline" aim has been scheduled in legislation (Nieto Masot and Ríos Rodríguez, 2021: 2).

Depending on the model that have been improved for the rural territories and the tourism profile they have, the Covid 19 crisis is got over differently. Rural tourism benefits with an increasing demand by its natural and cultural resources. Individual accomodation, open and wide areas with quality and services are supplied within this concept. Qualified services in tourism should be supported especially in economically undeveloped regions by agrarian and also leisure activities. Public administrative and private sector policies are demanded in these less developed regions like high speed trains and tracks in the territory. Residents of the territories have to protect the heritage and natural resources in their region to have competitive advantage in rural tourism (Nieto Masot and Ríos Rodríguez, 2021: 18).

CONCLUSION AND SUGGESTIONS

Covid 19 had been a crisis period for our World. Tourism, which is one of the engine sectors for economic growth and welfare of the countries had been affected by this pandemia with huge rates as the borders of the most countries had been closed and travelling had widely decreased. Even daily consumption goods' transfers between the countries had been stopped during this crisis period.

Tourism is an important economic sector for the countries. Alternative tourism choices had been the solution in this pandemia period of time. The countries who had previously alternative ways to improve their tourism took the advantage of less getting harmed because of this crisis.

Family tourism, social tourism, camp tourism, rural tourism, agrotourism are the examples to lessen the awful effects of these type of crisis periods in the World. Governments, institutions and companies should look for the ways to improve their countries' tourism policies not just for this type of crisis; but also for increasing their tourism performance globally.

Tourism has two dimensions; first of which is increasing public welfare, second is having competitive advantage in the international markets. EU examples and similarly Türkiye examples indicate that, leaders in tourism also followed their policies in this Covid 19 crisis period. Crisis times are not proper to create incidental solutions, especially for tourism. Tourism already is an hygienic and luxury sector in all over the World.

VFR tourism is mentioned in this article with international students. In Covid 19 period most of the educational activities had been realized online. Nevertheless VFR tourism is sustainable as online education can continue in this period of time.

Halal tourism is not only for Muslim people, but also non-Muslim people are eager to visit halal touristic destinations. Halal tourism is for prevention and has proper rules for handling the crisis periods like Covid 19. Some of these rules are worshipping, eating, drinking and having leisure times according to halal tourism rules.

Social tourism is basically increasing community welfare through reaching all parts of the societies. Namely disabled and all disadvantaged people like old, poor, etc. can join touristic activities, which are mainly supported by the governments, institutions and companies.

In this article especially for social tourism configuration, good examples from EU and Türkiye is presented. VFR tourism is an alternative way to improve especially by international students in the countries. Halal tourism is already preferred by lots of consumers in the World. Family tourism is an enlarging way especially for handling the crisis periods like Covid 19.

REFERENCES

Akdemir, H. (2020). Sosyal Turizme Yeni bir Bakış: Türkiye'nin Alternatif Kamp İncelemesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1328-1343.

Aytatlı, B., Kuzulugil, A.C., Demircioğlu Yıldız, N., & İspirli, N.S. (2020). Çocukların Aile Turizmindeki Deneyimleri: Erzurum Kenti Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 263-278.

El Gamil, R. (2021). Exploring the Role of Egyptian International Students as a Generator of VFR Tourism to Turkey. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 14(2), 66-80.

Ismanto, K., Ghofur, A., & Fakir, F. Z. (2020). Developing Halal Tourism from Maqasid Sharia Perspective. *Hıkmatuna*, 6(2), 103-114.

Nieto Masot, A., & Ríos Rodríguez, N. (2021). Rural Tourism as a Development Strategy in Low-Density Areas: Case Study in Northern Extremadura (Spain). *Sustainability*, 13(1), 239.

Panasiuk, A., & Wszendybył-Skulska, E. (2021). Social Aspects of Tourism Policy in the European Union. The Example of Poland and Slovakia. *Economies*, 9(1), 16.

Seraphin, H., Gowreesunkar, V., & Canosa, A. (2021). Destination Marketing Organisations: The Need for a Child-Centred Approach to Diaspora Tourism. *Tourism Planning & Development*, 1-13.

Taner, B. (2019). Çocuk Dostu Toplum ve Çocuk Dostu Turizm: Nasıl bir İlişki? (Child Friendly Community and Child Friendly Tourism: What kind of a Relationship?). *Sivas İnterdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi*, (3), 47-62.

Volkmann, C., Tokarski, K. O., Dincã, V. M., & Bogdan, A. (2021). The Impact of COVID-19 on Romanian Tourism. An Explorative Case Study on Prahova County, Romania. *Amfiteatru Economic*, 23(56), 196-205.

KAMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK NİTELİKLERİ ÜZERİNE BIR ARAŞTIRMA: ÇANAKKALE ÖRNEĞİ

A STUDY ON THE MANAGERIAL QUALIFICATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATORS

Özlem AKI
Doktorant, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
ozlemaki74@gmail.com
0000- 0002-3528-861X

Hüseyin ERKUL
Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
hcerkul@comu.edu.tr
0000-0002-8856-696X

ÖZET

Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkisiyle, devletlerin yönetim sistemleri ve politikaları değişime uğramış ve özellikle kamu yönetimlerinde sürekli gelişme bir zorunluluk haline gelmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarındaki asıl hedef, vatandaşlara daha kaliteli ve verimli hizmetler sunmak, bunun için gerekli doğru yöntem ve politikaları izlemek ve böylece hedeflere ulaşabilmek olduğundan, kamu yöneticilerinin yönetimsel açıdan üst seviyede niteliklere sahip olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Kamu yöneticilerinin zaman yönetiminde, örgütlendirme yeteneğinde, sorun çözme, plan yapma, karar verme, koordine etme, kaynak temini ve yönetimi gibi konularda başarılı olabilmeleri için, yöneticilerin yönetimsel açıdan üstün niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Araştırmamızdaki örneklem; Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticileridir. Araştırmamız nitel bir çalışmadır. Bu kapsamda 15 açık uçlu sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu şeklinde Çanakkale merkez ve ilçelerindeki kamu kurumlarında görev yapan 16 üst kademe kamu yöneticisine uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlemesinde, içerik analizi yapılarak veriler Maxqda programı ile temalaştırılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Kamu yöneticilerinin yönetimsel nitelikleri, değişen çevre koşullarına ve değişime ayak uydurabilmeleri irdelenmiştir. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda uygulama yapılan 16 üst kademe kamu yöneticisinin yönetimsel nitelikler açısından farklı özellikler gösterdikleri durum tespiti yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Üst kademe kamu yöneticisi, yöneticilik özellikleri, kamu yöneticisi yetiştirme politikaları, kamu kurum ve kuruluşları.*

ABSTRACT

In today's world, with the effect of globalization, the management systems and policies of states have changed and continuous development has become a necessity, especially in public administrations. Since the main goal of public institutions and organizations is to provide better quality and efficient services to the citizens, to follow the right methods and policies necessary for this, and thus to reach the goals, it has become a necessity for public administrators to have high-level qualifications in terms of management. In order for public administrators to be successful in time management, organizational ability, problem solving, planning, decision-making, coordination, resource supply and its management, administrators must have superior administrative qualities.

The sample in our research; they are the senior administrators at the head of the provincial extensions of the central government in Çanakkale. Our research is a qualitative study. In this context, a structured interview form consisting of 15 open-ended questions was applied to 16 senior public administrators working in public institutions in Çanakkale center and its districts. In the analysis of the data obtained, content analysis was made and the data were themed with the Maxqda program and the findings were evaluated. Administrative qualifications of public administrators, their ability to keep up with changing environmental conditions and change have been examined. As the result of the evaluation of data, it was determined that 16 senior public administrators, who were applied, showed different characteristics in terms of managerial qualifications.

Keywords: Senior public administrator, management features, public administrator training policies, public institutions and organizations.

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda eğitim, sağlık, kültür gibi kamu hizmetlerinin sunulması ve bunun yönetimi, yeni dünya düzeninde değişime uğramak zorunda kalmışlardır. Geleneksel kamu yönetimlerinde yöneticiler, çoğunlukla kurumsal etkinlikleri sürdürürlerken, aynı zamanda siyasi olarak belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Geleneksel yöneticiler katı kuralları ve normları harfiyen uygulamak zorunda kalmışlardır. Yöneticilerin planlanan politikaları yürütmelerinde inisiyatif ve takdir yetkileri yoktu. Bu kuralcı ve katı yönetim sistemi Max Weber'e ait bir yönetim modeliydi (Al, 2002: 43). Weber'e göre bürokrasi; diğer örgüt modellerine göre teknik üstünlükleri olan, rasyonel ve dolayısıyla verimli, etkin bir örgüt biçimidir (Eryılmaz, 2002: 7).

Oysaki günümüzde yeni kamu yönetimi anlayışı içinde, özel sektörün felsefe ve

uygulamaları kamu yönetimlerinde de uygulanabiliyor. Yöneticiler aldıkları kararlarda takdir yetkilerini ve inisiyatif kullanabilmekte ve yönetsel açıdan daha pratik, hızlı ve doğru kararlarla daha iyi performanslar elde edebilmektedirler. Rekabetin artığı küreselleşen dünyada, verimlilik gibi, etkinlilik, ekonomiklik gibi yönetsel açıdan sürece yön veren ilkeler yöneticiler açısından da büyük önem kazanmıştır.

Değişime inanmayan veya uyum sağlamakta direnen, öğrenmeyi ve yenilenmeyi reddeden kamu kurumları ve yöneticileri ise rekabetin bir savaşım haline dönüştüğü bu yeni dünyada, savaşımı kaybetmeye mahkum kalmışlardır. Kabul edilmelidir ki, hızlı ve çok fazla yaşanan değişim nedeniyle kamu kurumları da özel kurumlar gibi sürekli "öğrenen örgüt" kültürüne sahip olabilmelidirler. Bu örgüt kültürü, bilgi edinmede, yorumlamada, aktarımda ve meydana gelen yenilikler karşısında davranış modellerini hızla ve doğru manevralarla değiştirebilme becerisine sahiptir (Garvin, 1999).

Öğrenen örgütlerin meydana gelebilmesinde üzerinde durulması gerekli olan, yapılan bilimsel çalışmalarda öğrenen örgütün oluşturulmasındaki temel aşama; öğrenen yöneticilerin olmasıdır (Antonacopoulou, 1999; Drew ve Davidson, 1993; Johnson, 2002; Lloyd, 1994; Mahoney, 2000; Marquardt, 2000; Ortenbland, 2004). Bilişim teknolojilerinin yeni dünya düzeninde hızla gelişmesi, dünyadaki birçok insanın birbirlerinden haberdar olmasını sağlamış, vatandaşlar arasında ulusal ve hatta uluslararası kıyaslamalara varan beklentilere yol açmıştır. Dolayısıyla siyasal iktidarlar, vatandaşların beklentilerini en üst düzeyde yerine getirebilmek için, değişen dünya ve yönetim koşullarına uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Bu noktada yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler bir taraftan yönettikleri kurumların sürekli öğrenen ve yenilenen süreçteki rollerini iyi anlamalı, diğer taraftan bu rolleri gerçekleştirebilmek için de bazı önemli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Yöneticiler, kendilerine ait sürekli öğrenme süreçlerini bir taraftan yürütürlerken, diğer taraftan da yönettiği kurumdaki diğer çalışanlarının sürekli öğrenmeleri için gerekli imkanları sunmalı (Özgener, 2000), kurum içinde sürekli değişimi yakalayarak, kurum içindeki herkesin birlikte nasıl öğreneceğini keşfetmelidirler (Senge, 1990a).

Türk kamu yönetiminde görev yapan, üst kademe kamu yöneticileri başta olmak üzere, orta ve alt kademe yöneticilerin Osmanlı dönemine ve ayrıca Cumhuriyet tarihine yön vermiş, üstün yetenekli ve üst düzey nitelikleri olan, iyi eğitimli, kendisini o dönem koşullarına göre en üst seviyede yetiştirmiş yöneticileri ve niteliklerini iyi bilmeleri gerekir. Örneğin bir kamu yöneticisi, Ibn Haldun'u tanımalıdır. Ibn Haldun 1332 yılında Tunus'da doğmuş, 1332-1406 yıllarında yaşamış, toplumsal ve politik sorunlara özgün bakış açısı ve tarihçi kimliği ile öne çıkmış, tarih felsefesi kurucusu ve önemli bir sosyologdur. Eğitim öğretim yıllarına Kur'an-ı

ezberleyerek başlamış ve Kur'anî ilimler olan kıraat, nahiv, siyer, hadis, fıkıh, fıkıh usulü, kelâm öğrenmiştir (Yıldız, 2010). Yaşadığı dönem göz önünde bulundurulduğunda toplumsal varlık olarak bir insan için eğitim ve öğretmenin önemine vurgu yapmış, çağdaş fikirleriyle ve modern eğitim anlayışıyla hem öğrenmenin hem de öğretmenin zorunlu bir ihtiyaç olduğuna inanmıştır. Ibn Haldun aldığı dini bilgilerin yanında mantık, felsefe ve matematik derslerini de almış kendisini yetiştirmiştir. Böylelikle kendisini hem fıkıhçı ve kelamcılar açısından, hem de filozofların insan ve toplum ile ilgili görüşleri açısından nitelikli hale getirmiştir (Hasan, 2013).

Osmanlı devlet yönetiminde hem mülki bir amir, hem beledi hizmetlerden sorumlu bir yönetici hem de bireyler arasındaki uyuşmazlıkları çözen bir yargıçtı. Türk kamu yöneticilerinin yöneticilik niteliklerini etkileyen kişileri ve eserlerini incelediğimizde bunların başında Ibn Haldun gelmektedir. Ibn Haldun fikirlerinin kökenini Eski Yunan'da Platon ve Aristoteles'ten almış ve Batı'da Rönesans ile başlayan yeni düşünme biçiminin de öncülüğünü temsil etmiş bir toplum ve devlet kuramcısıdır (Barışan, 2014). Aristotelesçi geleneklerden beslenmekle birlikte, aynı zamanda bu geleneğe önemli eleştiriler de getirmiştir. Elbette oluşturduğu devlet kuramı, yaşamış olduğu dönem ve tarihsel koşullar içinde değerlendirilmelidir. Tarih ile ilgili yaptığı açıklamalarda, yaşadığı dönemin toplumsal ve siyasal problemlerini, özellikle İslam dünyasında yaşanan karmaşaları ve bölünmüşlüğün sebeplerini tarihsel açıdan aydınlatmaya çalışmıştır. Tarihsel olgular ve bunların toplumsal yaşam alanındaki tezahürleri, toplumun doğuşu, gelişmesi ve çöküşleri ve bunların sebepleri bilimsel bir yöntemle ilk kez Ibn Haldun tarafından incelenmiştir. Bu açıdan bakıldığında Ibn Haldun, yeni bir bilim dalının kurucusudur. İbn Haldun açısından insanoğlunun toplumsal hayatını inceleyen bu yeni bilim dalının malzemesi, tarihsel ve gözlemlenebilir toplumsal olgulardır. Bu olgular yardımı ile de ilk kez onun tarafından bir devlet kuramı kurulmuştur. Ibn Haldun'a göre, bir devletin kuruluş aşamasından yok oluşuna kadar tüm evreler, nedensellik açısından birbiri ile bağlanmıştır.

Düşünce tarihi içinde Ibn Haldun; yöntem açısından diğer düşünürlerden farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Toplum ile devletin birleştirici bir orijini olduğunu ifade etmiştir. Ibn Haldun yazdığı eserlerde özellikle devletin sağlayacağı adalet ve güvenlik ortamının öneminin vurgusunu yapmış, devletin iktisadî hayattaki fonksiyonu hakkında da önemli önerilerde bulunmuştur. Bu alanda kendisinin 7 ciltlik bir eseri bulunmaktadır (Yıldız, 2010). Esere farkındalık kazandıran en önemli bölüm ise, 1.cilt olan "Mukaddime"dir. Mukaddime'de tarihsel olaylarla toplumun yaşam şekilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Ona göre bu umutsuzluk, sadece Allah'ın verasetiyle aşılabilecektir. Bu eserlerin dışında Kitabü'l-İber ise Ibn Haldun'un tarih kitabıdır.

Yöneticilik nitelikleri üzerine yapılan bu çalışmada tarihin doğru anlaşılabilmesi için vurgu yapılmaya çalışılmıştır, çünkü geçmişe dair rivayetler bugün ile kıyaslanmalı, bugünün toplumsal koşullarıyla ilişkilendirilmeli ve gerekli dersler alınmalıdır; çünkü Ibn Haldun'a göre "Geçmişle gelecek birbirine, suyun suya benzemesinden daha çok benzer" (Kozak, 1984).

17. Yüzyıl Osmanlı bilim dünyasına bakıldığında ise, önemli diğer isimlerden birisi ise Katip Çelebi'dir. Yöneticiler ile ilgili en önemli fikri, yöneticilerin adaletsiz davranmaları durumunda, halkın güven duygusunun ortadan kalkacağı yönündedir. Kâtip Çelebi'ye göre devlet, "mülk ve saltanat manasına gelip, birtakım kurallarla birbirine bağlanmış insanlardan oluşur". Çelebi, toplumların doğma, gelişme, duraklama, gerileme ve yıkılma dönemlerini yaşayacağını ileri sürer. Halk, birtakım kötü uygulamalar sonucunda perişan bir duruma düşer. Çelebi'ye göre yaşlı kimselere verilmesi gereken ilâcın çocuklara, çocuklar için uygun olan bir ilâcın da ihtiyar kişilere verilmemesi gerekir. Çelebi'ye göre, ulemâ zümresi saygın bir sınıf olup, âdeta bedenin en önemli unsurlarından biri olan kana eşittir. Onlar, bolluk ve bereketin temeli olan ilimle donanarak, bir bakıma bedenin organları derecesinde olan cahilleri ve diğer halkı aydınlatır, bu nedenle Çelebi'ye göre cahillerden çok daha iyi durumda olmaları gerekir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun bir diğer önemli ismi Koçi Bey'dir. Koçi Bey, devletin yüksek rütbeli bir bürokratı değildir, ancak Enderun'da yetişmiştir. Sarayda muhtelif odalarda görev yapmış ve Padişahın daima desteğini almış, hatta sırdaşı olmuş önemli bir devlet adamıdır. O bir devşirmedir ve Osmanlı Sarayı'na girmiş, 4. Murad'ın danışmanlığını yapmıştır. Etrafına korku salmış bu padişahın karşısında, hiç çekinmeden düşüncelerini söyleyen Koçi Bey, "Türk Montesquieu"su olarak da adlandırılmıştır. Koçi Bey Risaleleri Osmanlı'da o tarihe kadar bilinen ilk yazılı rapordur. 17.yy Türk tarihinin kaynak eserlerinden birisidir. Osmanlı devlet işleyişini hem tenkit etmiş hem de tavsiyelerde bulunmuş cesur bir devlet adamıdır. Padişaha asla dalkavukluk yapmamış bir devlet adamıdır. Koçi Bey'e göre, "evet efendim", "haklısınız efendim", "keramet buyurdunuz efendim" denmemelidir. Koçi Bey her zaman dik durmuş ve inandıklarını söylemiştir. Olayları görme ve analiz etmenin yanında, analitik düşünebilme yeteneğine de sahip olmuştur. Risalelerini dönemin padişahlarının yönetim şekillerini göz önüne alarak yazmıştır. Dönemindeki padişahlara devlet yönetiminin nasıl olması gerektiğini iyi bir strateji ile aktarmıştır (Kuray, 1988).

Bilinmesi gereken bir diğer isim, Tanzimat döneminin en önemli üç büyük devlet adamından biri olan Keçecizade Mehmet Fuat Paşa'dır. Keçecizade Mehmet Fuat Paşa köklü bir aileden gelmiştir. Mekteb-i Tıbbiye okumuştur. Arapça, Farsça ve iyi düzeyde Fransızca bilir. Beş kez Hariciye Nazırlığı, iki kez de Sadaret makamına gelmiştir. Altı yıl kadar İngiltere'de kalmış, dünya görüşü burada tamamen değişmiştir. Batılılaşma anlayışının ilk savunucularındandır. Döneminde altmış bin

(60.000) kese olan vergiyi, seksen bin (80.000) keseye çıkararak, Padişah'ın takdirini kazanmış ve Hariciye Nazırlığına getirilmiştir. Dış ilişkiler alanında üstün başarılara imza atmıştır. Felaketten kurtulmak için İngiltere kadar paraya, Fransa kadar bilgi ve aydınlığa, Rusya kadar askere sahip olunması gerektiği kendi ifadeleridir. Yaşadığı dönem içinde ileriyi gören ve doğru tespitler yaparak, stratejik düşünebilen önemli isimlerden birisidir. İslam'ın yeniliklere karşı olmadığı ve tersine desteklediği düşüncesi, önemli olan diğer inançlarındandır (Hasan, 2020).

Diğer önemli isim ise Defterdar Sarı Mehmet Paşa'dır. 18.yüzyılın ilk yarısında yaşamış, namuslu ve vicdanlı bir Osmanlı devlet yöneticisi ve tarihçisidir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa usta yanında yetişmiş bir isimdir. İş başında tecrübe kazandıktan sonra desteklenerek Başdefterdar olmuştur. Yedi kez Osmanlı devletinde Başdefterdarlık makamına getirilmiştir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa kendisinden çok işini, halkını ve memleketini düşünen, şerefli küçük memurlar grubuna mensup bir halk grubu arasından yetişmiş bir önemli bir isimdir. «Nesayihü'l- vüzera» yani «Devlet Adamlarına Öğütler» adlı kitabı yazmıştır. Defterdar Sarı Mehmet Paşa cesur bir kişiliğe sahiptir. Devlet idarelerindeki özellikle mali konulardaki suiistimallerin nasıl yapıldığına dikkat çekmiş ve devlet adamlarına öğütlerde bulunmuştur. Halkın güven ve rahatını, dirlik ve düzenini korumaya çalışan, doğru, dürüst ve Aristo gibi akıllı veziri, tam yetkiyle tayin edip, "emanetleri ehline veriniz" sözü en önemli sözüdür (Akkuzu, 2013).

Cumhuriyet tarihine geldiğimizde ise Türkiye'nin stratejik yönetim açısından ileriyi görebilen ve gösteren en önemli pusulası Cumhuriyet'in kurucusu ATATÜRK'tür. Ülkemizdeki tüm kamu yöneticilerinin Atatürk'ü tanıması ve anlaması devlet yönetimi açısından önemlidir, çünkü Atatürk kişilik özellikleri açısından yöneticilik özelliklerini üzerinde taşıyan ve bu özellikleri en iyi şekilde yönetebilen bir liderdir. Başarılı bir kamu yöneticinin hem yönetsel özelliği hem de kişisel özellikleri önemlidir. Yöneticiler, Atatürk gibi bilime önem veren, vizyon sahibi, yönetme yeteneğine sahip, olacakları önceden görebilen, sorun çözücü, çözüm odaklı, örgütleme ve yönetme yeteneğine sahip, yönettiklerine karşı daima açık, bilgi ve deneyim sahibi, kendini bilen, cesur, özverili, insana ve diğer canlılara saygılı, çevre bilinçli, sanatsal yanı olan, duyarlı birer görev adamı olmalıdırlar. Atatürk gibi her türlü koşula önceden hazırlıklı olabilen, gerçekçi, güvenilir, kendine güvenen, hedefe yönelik kararlarında ısrarcı, mükemmeliyetçi, programlı, çalışkan, gerçek bir devlet adamı ve lider olabilmek (Baykal, 2002) bir kamu yöneticisinden beklenen niteliklerdendir.

Yönetim; insan ve maddi olanakları en adaletli şekilde bir araya getirerek, kurumsal hedeflere etkili ve verimli ulaşma sürecidir. Farklı bir tanım ile yönetim; işgücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman ve diğerleri, 1993:154). İyi bir kamu yöneticisi olmak, iyi bir devlet adamı olabilmeyi ge-

rektirir. Yöneticilerin yönetme yeteneğine sahip, bilgi ve deneyim sahibi olan ve bu bilgi ve deneyimlerini de çağa uygun olarak yenileyebilme inancında olması gereklidir.

2. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmadaki örneklem, Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe kamu yöneticileridir. Araştırmamız nitel bir çalışmadır. Bu kapsamda 15 açık uçlu sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu şeklinde Çanakkale merkez ve ilçelerindeki kamu kurumlarında görev yapan 16 üst kademe kamu yöneticisine uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılarak, maxqda programı kullanılarak veriler temalaştırılmıştır.

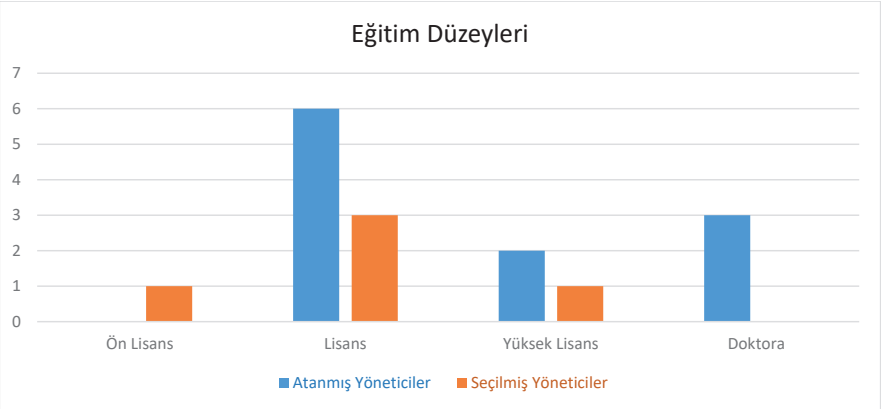
3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yaptığımız araştırmada Çanakkale'deki 16 üst kademe kamu yöneticisine 15 adet açık uçlu sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme sorusu sorularak, elde edilen veriler her bir soru için tablolar maxqda programında değerlendirilerek, 15 ayrı tablo halinde kategorize edilerek değerlendirilmiştir.

Hazırlanan mülakat soruları üst kademe kamu yöneticiliği ve özellikleri ile ilgili sorulardır. Üst kademe kamu yöneticilerine, bir üst kademe kamu yöneticisinde bulunması gereken kişisel, bilimsel, yönetsel, davranışsal özellikleri ve diğerleri soruldu.

Veri 1: Birinci soruda Çanakkale'deki üst kademe kamu yöneticilerinden eğitim öykülerinden bahsetmeleri istenmiştir. Mülakat görüşmesi yapılan 16 üst kademe kamu yöneticisinin 11'i atanmış, 5'i ise seçilmiş yöneticilerden oluşmaktadır. Atanmış yöneticilerin 6'sı lisans, 2'sinin yüksek lisans ve 3'ünün ise doktora düzeyinde programlarda mezun oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Doktora yapan tüm üst kademe yöneticiler ise, üniversitede görev yapan dekan düzeyindeki yöneticilerdir. Diğer atanmış üst kademe kamu yöneticilerinde doktora düzeyinde bir yönetici bulunmazken, sadece 2 tanesinin yüksek lisans eğitimlerini tamamlamış oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Diğer taraftan üst kademe kamu yöneticilerinden seçilmiş olarak göreve gelen 5 yöneticinin 1 tanesinin ön lisans, 3 tanesinin lisans ve diğer 1 yöneticinin de yüksek lisans bitirdikleri bilgisine varılmıştır. Seçilmiş olan üst kademe kamu yöneticileri arasında doktora düzeyinde eğitim alan yönetici bulunmamaktadır. Genele bakıldığında ise atanmış ve seçilmiş yöneticiler çoğunlukla lisans mezunudurlar (Tablo 1).

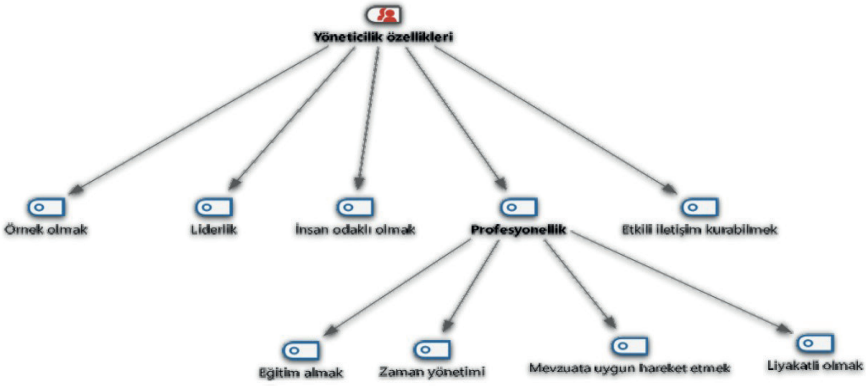
Tablo 1. Çanakkale'deki üst kademe kamu yöneticilerinin eğitim düzeyleri.



*Atanmış Yöneticiler (11 yönetici), Seçilmiş Yöneticiler (5 yönetici)

Veri 2: İkinci soruda Çanakkale'deki üst kademe kamu yöneticilerinin yönetici özelliklerinin neler olduğu hakkında soru sorulmuştur. Örnek olmak, liderlik, insan odaklı olmak, profesyonellik ve etkili iletişim kurabilmek ana temalarının içinde en çok yönetici özellikleri arasında "profesyonellik" temasına vurgu yapılmıştır. Profesyonel bir üst kademe kamu yöneticisinin ise, eğitim almasının önemi, zaman yönetimindeki üstün kabiliyeti, mevzuata uygun hareket etmesi ve liyakatli davranması gibi açıklayıcı bilgilerle detaylandırılmıştır (Tablo 2).

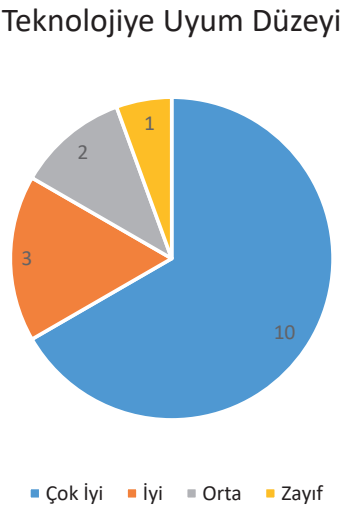
Tablo 2. Üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik özellikleri



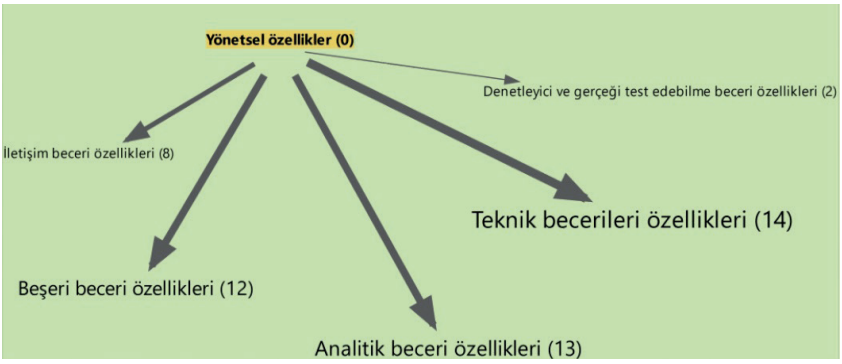
Veri 3: Üçüncü soruda üst kademe kamu yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel özellikleri sorulmuştur. Teknik becerileri özellikleri en çok üzerinde konuşulan konu olmuştur. Zaman yönetimi, örgütlendirme yeteneği, sorun çözme, plan yapma ve planlı olma, kaynak temini ve yönetimi gibi kavramları içeren özelliklerin yönetsel özellikler olduğu düşünüldüğünde, üst kademe kamu yöneticileri sırasıyla analitik beceri özelliklerinin, beşeri beceri özelliklerinin, iletişim beceri

özelliklerinin, denetleyici ve test edebilme gibi beceri özelliklerinin de önemine vurgu yapmışlardır (Tablo 3).

Tablo 3. Üst kademe eğitim yöneticilerinin yönetsel özellikleri



Tablo 4. Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerinin dijitalleşen koşullara uyum düzeyi.



Veri 4: Dördüncü soruda Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için önerileri soruldu. 10 üst kademe kamu yöneticisinin dijitalleşen koşullara uyum konusunda Türkiye'nin kesinlikle çok iyi durumda olduğu, hatta özellikle yeni kuşak olarak kabul edilen Z kuşağının çok iyi düzeyde olduğu belirtilirken, 3 yöneticinin iyi düzeyi işaret ettiği, 2 yöneticinin orta düzeyde olduğunu, 1 yöneticinin ise zayıf düzeyde olduğu vurgusu yapılmıştır. Türkiye'de varolan yöneticilere genel olarak bakıldığında genç yöneticilerin, yaşlı yöneticilere göre dijitalleşen koşullara uyum konusunda kesinlikle çok daha iyi ve pratik oldukları ifadelerine yer verilmiştir (Tablo 4).

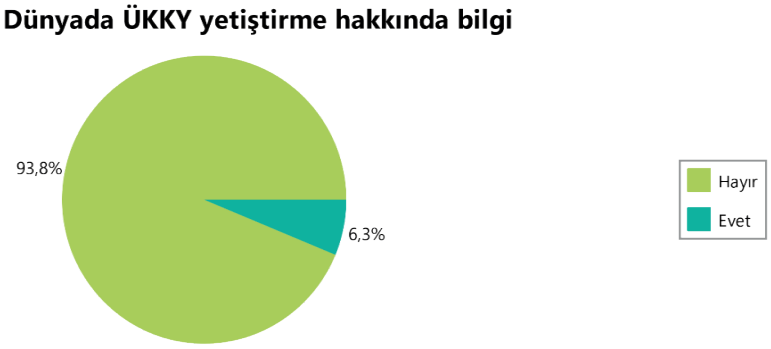
Veri 5: Beşinci soruda Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurumun varolup olmadığı soruldu. Şayet varsa; bu kurumun dijitalleşen dünya koşullarına tam olarak cevap verebiliyor mu veremiyor mu diye soruldu. Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurum yok ise önerileri istendi. 16 üst kademe kamu yöneticisinin 9 tanesi böyle bir kurum olup olmadığını bilmediğini söylerken, diğer 7 üst kademe kamu yöneticisi ise farklı cevaplar vermişlerdir (Tablo 5).

Tablo 5. Üst kademe kamu yöneticisi yetiştiren kurum bilgisi

Kod Sistemi																
ÜKKY Yetiştirme kurumları																0
Bilgim yok			■	■		■		■		■		■	■	■	■	9
Bilgim var	■	■			■		■		■		■		■			7
İstenilen düzeyde değildir					■											1
Türkiye'de ÜKKY Yetiştiren okul									■				■			2
Kartal İmam Hatip Lisesi											■					1
Özel Sektör Hizmetiçi Eğitimleri		■														1
Hizmetiçi Eğitimler		■							■							2
Üniversitelerin ilgili bölümleri		■		■	■									■		4
TODAİE		■			■			■								3
Mülkiye	■															1
TOPLAM	2	5	1	2	4	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1 31

Veri 6: Altıncı soruda diğer devletlerdeki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme yerleri hakkında neler biliyorsunuz şeklinde soru yöneltilmiştir. Ancak üst kademe kamu yöneticilerinin % 93.8'i bu konuda herhangi bir bilgisi olmadıklarını, geriye kalan % 6.3'ünün ise bilgisi oldukları verisine ulaşılmıştır (Tablo 6).

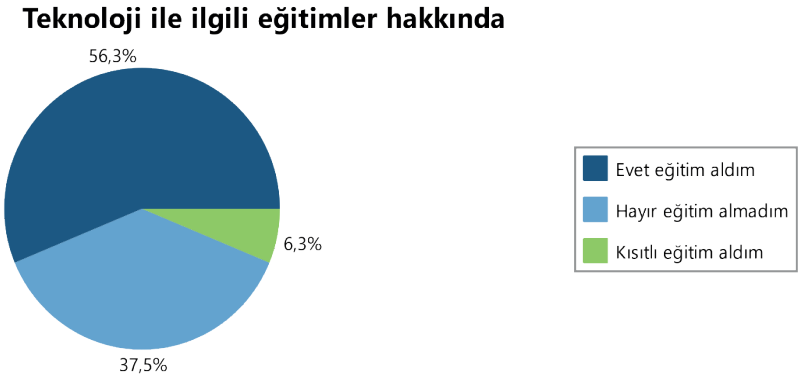
Tablo 6. Dünyada üst kademe kamu yöneticisi (ÜKKY) yetiştirme hakkında bilgi



Veri 7: Yedinci soruda eğitim süreçlerinde okudukları alanları kapsamında, üst kademe kamu yöneticilerinin bilgisayar programlarını kullanma eğitimi alıp almadıkları soruldu. Yöneticilere ayrıca sizce bilgisayar eğitimi gerekli midir? şeklinde soru da sorulmuştur. % 56.3 oranında yönetici eğitim aldıklarını, % 37.5'inin almadıklarını, % 6.3'ünün ise kısıtlı eğitim aldıkları bilgisine ulaşılmıştır. Ancak

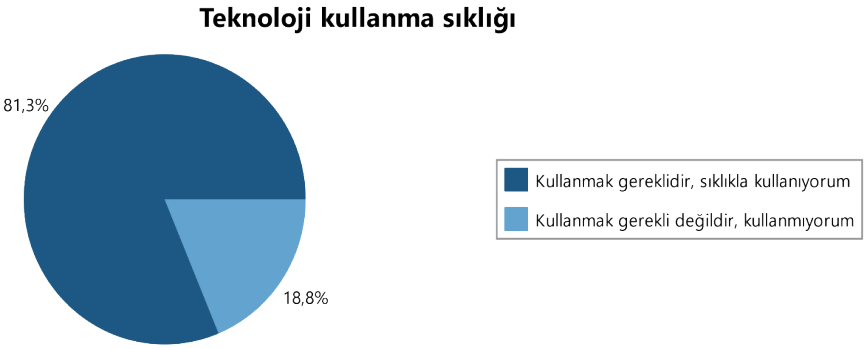
mülakatlar esnasında yöneticilerin çoğunluğunun ifadesine göre, bilgisayarı üst kademenin altındaki memurların kullandıkları ve bu nedenle çok fazla bilgi sahibi olmaları gerekmediği şeklinde de açıklama ifadeleri eklenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Teknoloji ile ilgili eğitimler hakkında



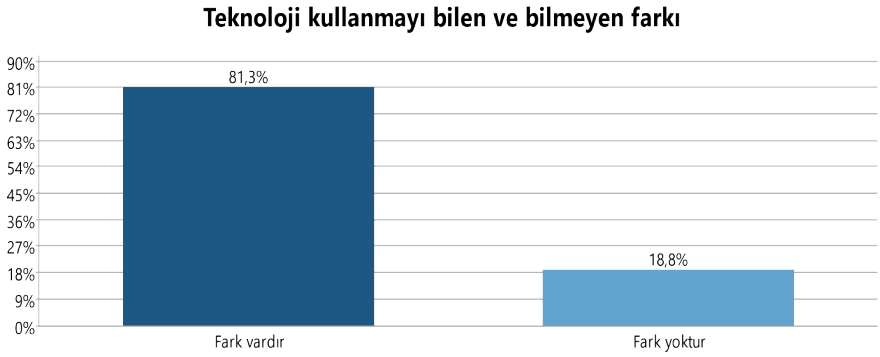
Veri 8: Sekizinci soruda üst kademe kamu yöneticilerinin kurum yönetimleri esnasında teknolojiyi ne sıklıkla ve özellikle hangi araçları kullandıkları sorulmuştur. % 81.3 oranında yönetici, kullanmak gereklidir ve sıklıkla kullanıyorum derken, diğer yöneticiler kullanmak gerekli değildir ve kullanmıyorum demişlerdir (Tablo 8).

Tablo 8. Üst kademe eğitim yöneticilerinin teknolojiyi kullanma sıklığı



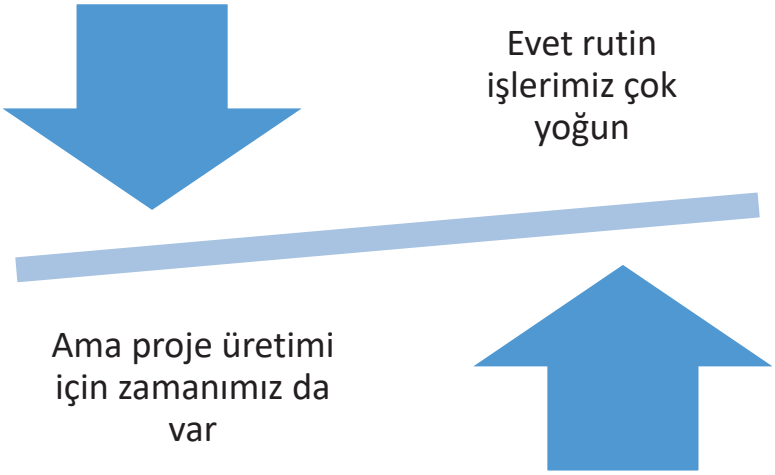
Veri 9: Dokuzuncu soruda teknolojiyi bilen ve kullanabilen üst kademe kamu yöneticileri ile bilmeyenler arasında ne tür farklılıklar olabileceği sorusu soruldu. Fark vardır diyen yönetici oranı, % 81.3'tür (Tablo 9).

Tablo 9. Üst kademe eğitim yöneticilerinde teknolojiyi kullanmayı bilen ve bilmeyen farkı



Veri 10: Onuncu soruda üst kademe kamu yöneticilerinin rutin işlerinin yoğunluğu nedeni ile yorulup, devlet yönetimi ile ilgili daha büyük makro düzeyde ve daha faydalı projeler için zaman bulup bulamadıkları sorulmuştur (Tablo 10).

Tablo 10. Üst kademe eğitim yöneticiliğindeki rutin iş yoğunluğu ile proje üretimi ilişkisi

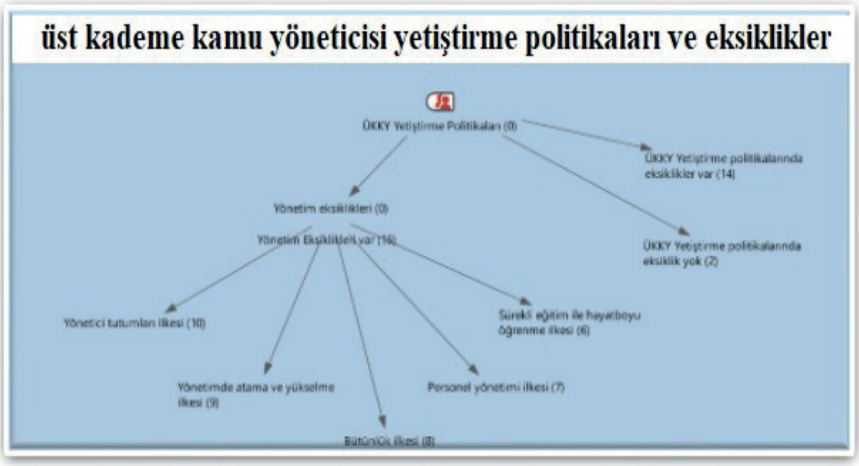


Veri 11: Onbirinci soruda üst kademe kamu yöneticilerinin gözlemledikleri kadarıyla kendilerinin veya çevrelerindeki yöneticilerin "yönetim eksiklikleri" sorulmuştur. Görüşme yapılan Çanakkale üst kademe kamu yöneticilerinin tamamı Türkiye'de yönetim eksikliği vardır cevabını vermişlerdir (Tablo 11).

Tablo 11. Üst kademe eğitim yöneticilerinin yönetim eksiklikleri

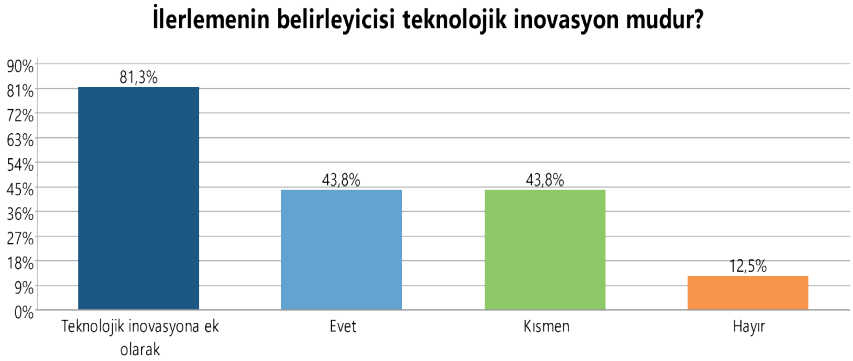
Veri 12: Onikinci soruda Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarındaki eksiklikler sorulmuştur. Bu eksikliklerin eğitimle geliştirilebilir mi ve geliştirilebilirse ne tür bir eğitimle geliştirilebilir? şeklinde soru sorulmuştur. Katılımcıların 14'ü ÜKKY yetiştirme politikalarında eksiklikler var derken, 2 tanesi olmadığını ifade etmişlerdir. Bu eksikliklerden sırasıyla çoğunluk yönetici tutum ilkesi üzerinde dururken, yönetimde atama ve yükselme ilkesi, bütünlük ilkesi, personel yönetimi ilkesi ve sürekli eğitim ile yaşam boyu öğrenme ilkesi konularında ülkemizde politikaların geliştirilmesi hususunda vurgu yapmışlardır (Tablo 12).

Tablo 12. Üst kademe kamu yöneticileri yetiştirme politikaları ve eksiklikler



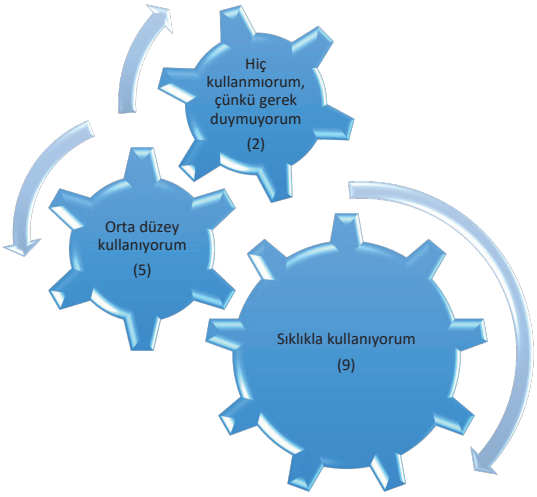
Veri 13: Onüçüncü soruda "İlerlemenin başlıca belirleyicisi, bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklama derecesidir" düşüncesi hakkında soruldu. Bu fikri % 43.8 ile evet ve kısmen cevapları ile çoğunluk desteklerken, buna ek olarak yani ilerlemek için teknolojik inovasyon gereklidir ancak bunun yanında liyakat, adalet, eğitim, insan odaklılık gibi eklerin de önemli olduğu fikirleri ardarda eklenmiştir (Tablo 13).

Tablo 13. İlerleme ve teknolojik inovasyon ilişkisi



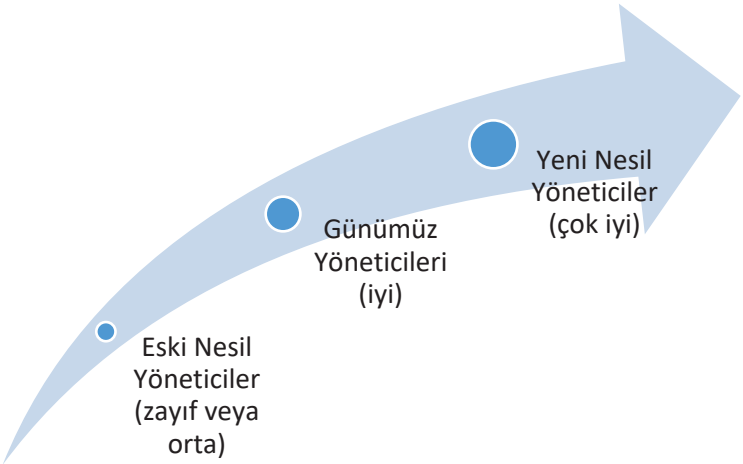
Veri 14: Ondördüncü soruda üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumlarının düzeyi sorulmuştur. Türkiye'de üst kademe eğitim yöneticilerinin teknolojiyi kullama sıklığının oldukça iyi düzeyde olduğu, özellikle yeni nesil yöneticilerin eski dönem yöneticilere göre daha iyi düzeyde olduğu vurgulanmıştır (Tablo 14).

Tablo 14. Üst kademe eğitim yöneticilerinin teknolojiyi kullanma sıklığı



Veri 15: Onbeşinci soruda Türkiye'de üst kademe kamu yöneticilerinin "yönetimde dijital dönüşüm hızı"na uyum sağlayabilmeleri için önerileri sorulmuştur. Özellikle kıdemli yöneticilerin bu konuda çok fazla uyum sağlayamadıkları, günümüz yöneticilerinin uyum sağlamakta zorluk çekseler de bir şekilde öğrendikleri, ancak yeni nesil yöneticilerin çok daha başarılı bir uyum içinde olacakları ifadelerine yer verilmiştir (Tablo 15).

Tablo 15. Yönetimde dijital dönüşüm hızına uyum



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticiler; hızla değişen, küreselleşen çalkantıların, inişlerin ve çıkışların olduğu bir dünyada, karmaşık olayların arasında faaliyet göstermektedirler. İnsanoğlunun çağdaş insan olarak dönüşmesinin üzerinden yaklaşık olarak bin yıl geçmiş ve halen bu dönüşüm ileri düzey dijital bir uygarlık seviyesine doğru da evrilmeye devam etmektedir. Bu dönüşüm ve evrilme sürecinde devlet yönetimlerinde de kamu kurumlarının ayakta kalabilmesi, büyük ölçüde nitelikli yöneticilerin varlığına bağlıdır. Baykal'a göre "Bir yönetici, özelliklerinin toplamıdır" (Baykal, 2002). Erkul'a göre yönetici; kurumsal görevlerini bilgi ve deneyimini kullanarak yerine getiren, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve örgütsel sorunları aklını kullanarak çözebilen kişidir (Erkul, 2012). Kurum içerisindeki işlerin ne şekilde yerine getirileceğinin planlanmasından, personel motivasyonunun sağlanmasına kadar pek çok faaliyet yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Yöneticilik, üst kademe yönetimin emirleri doğrultusunda ne yapılması gerektiğine karar veren, beşeri ilişkilerden ve iletişim yollarından yararlanarak amaç ve hedefleri gerçekleştiren, hukuk ve mevzuatlar çerçevesinde tutarlı ve güvenilir bir şekilde hareket ederek, yönetim işlerini yürütebilmektir. Üst kademe kamu yöneticileri de bu nedenle önemlidirler, çünkü olaylara daha geniş çerçeveden makro düzeyde bakan, kurumsal stratejileri belirleyen ve teşkilatındaki en üst ka-

demede önemli görev, yetki, sorumlulukları olan kişilerdir. Örgütlerindeki başarıda en önemli görevler ve sorumluluklar onlarla ilişkilidir. Kamuya yön verenlerdir. Kamu yöneticileri, insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve bilgiden yararlananlardır. Kamu yöneticileri, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetimi en başarılı şekilde gerçekleştirenlerdir. Kamu yöneticileri, beşeri, teknik ve kavramsal becerilere sahip kişilerdir.

Bu nedenle 21. yüzyılda üst kademe kamu yöneticilerinde bulunması gereken bazı özellikler vardır. Üst kademe kamu yöneticileri, küreselleşen ve dijitalleşen dünyayı anlayabilen, uygulayabilen yenilikçi ve gelişime açık olabilmelidirler. Dünya genelindeki gelişimlerini takip edebilmeli, ulusal ve uluslararası meslektaşları ile rahatlıkla iletişim kurabilmelidirler.

Çanakkale özelinde yapılan araştırmada ön plana çıkan tutum ve davranış özelliklerinden bazıları şunlardır; kamu yöneticileri insana saygılı, idealist ve hoşgörülü olabilmeli, açık ve cesur olmalıdırlar. Ayrıca verilen görevlere karşı hazır ve istekli olmaları önemlidir. Bunun yanısıra hedef yönelimli, kararlı olabilmeleri ve sorumlulukları üstlenebilmeleri, üst kademe eğitim yöneticileri açısından önemlidir.

Kamu yöneticileri, dijitalleşen dünyada, dijital okur yazarlık, sürekli öğrenme, öğretme ve araştırma istekliliği ile adam yetiştirme gibi kavramlara önem vermelidirler, çünkü bu kavramlar üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimcilik özelliklerini tanımlar. Bilime inanan ve önem vermelidirler. Aklı kullanma en önemli özelliklerinden olmalıdır. Yöneticiler akla önem veren, yöntemli ve disiplinli çalışmayı bilen özelliklerde olmalıdırlar.

Üst kademe kamu yöneticilerinin düşünsel özellikleri de onların önemli niteliklerinden biridir. Çünkü öngörü sahibi olan, ileriyi görebilen, vizyon sahibi, hızlı ve doğru kararlar alabilen üst kademe yöneticiler, gelecekte de eğitilmiş nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde önemli rol oynamaktadırlar.

Üst kademe kamu yöneticilerinin sanatsal özelliklere de sahip olmaları gerekir. Soyut ve sezgisel düşünebilen, yaratıcı kişiler olmalıdırlar. Zamanı en iyi şekilde yönetebilen, örgütlendirme yeteneği olan, sorun çözmeye odaklı, doğru karar verebilen, plan yapabilen ve daima planlı olan, kaynak temini ve yönetimi konularında yönetimsel özelliklere sahip yöneticiler üst kademe kamu yöneticisi olmalıdırlar.

Üst kademe kamu yöneticileri, kurumsal stratejileri belirleyen kişiler olduklarından, güvenilir ve ilkeli olmaları, dürüst ve çalışkan olmaları ve paydaşlarını harekete geçirebilen liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Doğa sevgisi ve çevre bilinci olmayan yöneticilerin, insan sevgilerinin de olamayacağı ve insan kaynaklarını doğru yönetemeyecekleri de belirgin bir kriterdir.

Bilgi çağına uygun bilgili ve bu bilgilerini sürekli yenileyen, bilimsel gelişmeleri takip eden, günümüzde artık otoritenin bir bilgi olduğuna inanan, dış dünya ile bağlantılı, üstün iletişim yeteneği olan üst kademe kamu yöneticileri, bu yöneticilik nitelikleri Türkiye'nin geleceği açısından önemlidirler.

Türk kamu yöneticisi olarak görev yapacak bir üst kademe kamu yöneticisinin, hem Osmanlı'da hem Cumhuriyet döneminde önemli görevler üstlenmiş nitelikli yöneticileri, onların kişisel, davranışsal ve yönetsel özelliklerini iyi bilmelidirler. Özakman'ın da dediği gibi, "önceki dönemler bilinmeden bugünü okuyamayız, yarını göremeyiz" (Özakman, 2006). Kamu yöneticileri, Atatürk gibi hem Anadolu coğrafyasını hem Anadolu halkının özelliklerini iyi bilen ve onlarla özdeşleşmiş aydınlanmacı birer devlet adamı olmalıdırlar. İşleri doğru yapan yönetici, doğru olanı yapabilen de lider olmalıdırlar. Kamu yöneticilerinin nitelikleri arttıkça, sundukları yönetim hizmetlerinin kalitesi de geometrik olarak yükselecektir.

KAYNAKÇA

Acar, H., (2020). Tanzimat Dönemi Siyasi Liderlerinden Biri Olarak Keçecizade Mehmet Fuad Paşa. *Analytical Politics*, *1*(1).

Akkuzu, T., (2013). *Yönetim Düşüncesinin Gelişim Sürecinde Siyasetnameler: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği* (Master›s thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Antonacopoulou, E., (1999). *Developing Learning Managers Within Learning Organisations: The Case of Three Major Retail Banks*, in In Easterby-Smith, M. BURGOYNE., J. ve ARAUJO, L., (Der.) Organisational Learning and the Learning Organisation, London: Sage Publications.

Barişan, C., (2014). El-Felâsifenin Devrimci Çocuğu İbn Haldun'a Yeniden Bakmak: Mukaddime, İslam Felsefesinde İbn Rüşdcü Bir Kırılma mı? *Dîvân: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, (37), 117-144, 2014.

Baykal, A.N., (2002). *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Drew, S. ve Davidson, A., (1993). Simulation-based Leadership Development and Team Learning, *Journal of Management Development*, 12 (8).

Erkul, H., (2012). *Eğitimden Kamu Yönetimine*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Eryılmaz, B., (2002). *Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa, İstanbul.

Garvin, D.A., (1999). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, içinde: Bilgi Yönetimi, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul.

Johnson, J. R., (2002). Leading the learning organization: portrait of four leaders, *Leadership & Development Journal*, 23 (5).

Kozak, İ. E., (1984). *İbn Haldun›a Göre Insan, Toplum, Iktisat*. Pınar Yayınları.

Kuray, G., (1988).Türkiye'de Bir Machiavelli: Koçi Bey. *Belleten*, *52*(205), 1655-1662.

Lloyd, B. (1994). Leadership and Learning, *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (4), 19-26.

Mahoney, R., (2000). Leadership and Learning Organizations, *The Learning Organization*, 7(5).

Marquardt, J. M., (2000). Action Learning and Leadership, The Learning Organization, 7(5).

Ocak, H. , (2013). İbn Haldun'un İslam Filozoflarına Yönelttiği Eleştiriler: Metafizik Örneği. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, *13*(1), 101-130.

Ortenbland, A., (2004). The Learning Organization: Towards An Integrated Model, *The Learning Organization*, 11 (2).

Özgener, Ş., (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *MPM Verimlilik Dergisi*, No.2, 2000.

Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V., (1996). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.

Senge, P. (1993). The Leaders New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, 32:(1).

Özakman, T., *(2006). Şu Çılgın Türkler*, Bilgi Yayınevi, Ankara.

Yıldız, M., (2010). İbn Haldun'un Tarihselci Devlet Kuramı. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 25-55.

DİJİTAL ÇAĞIN YETKİNLİKLERİ VE GELECEĞİN MESLEKLERİ

DIGITAL AGE COMPETENCIES AND FUTURE PROFESSIONS

Esra AYDIN GÖKTEPE
Doç. Dr. İstanbul Arel Üniversitesi
esraaydingoktepe@arel.edu.tr
0000-0001-7833-448X

Burcu YILDIZ
Öğr. Gör. İstanbul Arel Üniversitesi
burcuyildiz@arel.edu.tr
0000-0001-7459-8066

Özlem AYDIN GASIMOV
Öğr. Gör. İstanbul Arel Üniversitesi
ozlemaydin@arel.edu.tr
0000-0001-9582-3066

ÖZET

İnsanlık tarihi boyunca, insanlar bireysel ve toplumsal gereksinimleri karşılamak için bulundukları dönemin şartlarına göre bilgi ve yetenekleri doğrultusunda çeşitli meslekler edinmişlerdir. Meslekler, bireylerin kişilikleri ile şekillenmekle birlikte, sosyal, teknolojik, ekonomik değişimlerden de önemli oranda etkilenmektedir. Zamanın şartlarının ve teknolojinin hayatımızda gerçekleştirdiği değişim ve dönüşümden meslekler de etkilenmektedir. Küreselleşme ve beraberinde gelen yüksek dijitalleşme süreci ile çalışandan beklenen yetkinlikler değişmiş, yeni meslekler oluşmaya başlamış bazı mesleklerin ise önemi gittikçe azalmıştır. Bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler özellikle 21. YY mesleklerinin içeriğini, kapsamını ve yapılış şeklini değiştirmektedir. Yapay zekâ, otomasyon, yeni teknolojiler, dijitalleşme, mesleki dönüşümün itici güçleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişim sürecinde bazı meslekler güncelliğini yitirirken, bazı meslekler güncellenmiş, bazı meslekler ise hayatımıza dâhil olmuştur. Bilgi çağı ile kol gücünün yerini bilgi almış, teknoloji çağı ile sosyal becerilerin yanı sıra teknik beceriye olan ihtiyaç artmıştır. Teknolojide yaşanan hızlı ve büyük değişim meslekleri ve becerileri büyük bir dönüşüme uğratmıştır. Bu çalışmada teknolojik gelişmeyle beraber gelen yüksek dijitalleşme ile yaşanan dönüşümün iş gücü yetkinliklerini nasıl etkilediğini ve geleceğin yeni mesleklerini ve bu mesleklerin gerektireceği becerileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla dijital dönüşü-

mün mesleklere etkisi bağlamında literatürdeki güncel çalışmalar ve geleceğin mesleklerine yönelik araştırma raporları incelenerek içerik analizi yapılmıştır. İŞKUR, Dünya Ekonomik Formu ve çeşitli insan kaynakları araştırma şirketlerinin geleceğin mesleklerine yönelik araştırma raporları incelenmiş ve elde edilen bilgiler tartışılarak yerel ve global ölçekte geleceğin meslekleri değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, Mesleki Dönüşüm, Geleceğin Meslekleri, Dijital Dönüşüm, Endüstri 4.0

ABSTRACT

Throughout the history of humanity, people have acquired various professions in line with their knowledge and abilities according to the conditions of their period in order to meet individual and social needs. Professions are shaped by the personalities of individuals, but are also significantly affected by social, technological and economic changes. Professions are also affected by the change and transformation that the conditions of time and technology bring about in our lives. With globalization and the accompanying high digitalization process, the competencies expected from employees have changed, new professions have emerged, and the importance of some professions has gradually decreased. Rapid developments in the field of science and technology are changing the content, scope and way of doing, especially 21st century professions. Artificial intelligence, automation, new technologies, digitalization are the driving forces of professional transformation. In this process of change, some professions have become outdated, some professions have been updated, and some professions have been included in our lives. " With the information age, knowledge has replaced manhandling, and with the technological age, the need for technical skills has increased in addition to social skills. The rapid and massive change in technology has profoundly transformed professions and skills. In this study, it is aimed to reveal how the transformation experienced with the high digitalization that comes with technological development affects the competencies of the workforce and to reveal the new professions of the future and the skills that these professions will require. For this purpose, content analysis was conducted by examining current studies in the literature and research reports on future professions in the context of the impact of digital transformation on professions. Research reports on future occupations by İŞKUR, the World Economic Forum and various human resources research companies were examined and the information obtained was discussed and future occupations were evaluated on a local and global scale.

Keywords: Artificial Intelligence, Professional Transformation, Future Occupations, Digital Transformation, Industry 4.0

1. BİLGİ BECERİ VE YETKİNLİK KAVRAMLARI

Yunanca kökenli Latince bir sözcük olan bilgi zamanla anlam değişikliğine uğramıştır. Orta çağda bilgi "şekil vermek" anlamında kullanılırken daha sonraları *"herhangi bir şeyin bir başkasına iletilmesi"* şekline dönüşmüştür. 20.Yüzyılda bilgi kuramının ortaya çıkışı zamanla etkisi azalan bilgi kavramı ile ilgili tartışmaları hızlandırmıştır (Capurro ve Hjørland, 2003: 353-355). Kaynak olarak insanın iç ve dış çevresininden gelen bilgi bu yönü ile insanın varoluşundaki önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bilginin bu yönüne dayanarak araştırmacılar çevremizdeki unsurların algılanmasını bilgi olarak nitelendirmektedir. Bilgi teriminin tek bir tanım ya da anlam altında açıklanması zorluğunun nedeni düşünme, karar verme, problem çözme, öğrenme, zihinsel durum, iletişim süreci ve işlemleri gibi çeşitli kavramlarla birlikte kullanılmasıdır (Capurro ve Hjørland, 2003).

Bilginin tanımlanmasında genel kabul gören görüş bilginin zihinsel bir süreç ve *"insanın bilişsel yapısında değişiklik yaratan herhangi bir şey"* olduğudur (Bateson (1972: 453) Aktaran; Case ve Given, 2002). Farklı bir tanımla bilgi; toplumun ihtiyacı olan, her tekrarlandığında nerde olursa olsun benzer koşullarda aynı sonucu veren, hem gelecek beceri ve bilgilerin kaynağını oluşturan hem de onların eleştirilmesini sağlayan bir öğreti olarak tanımlanmaktadır (Demirsoy, 1995: 13).

Edinilen bilginin pratiğe dönüştürülmesi, problem çözme sürecinde kullanılabilmesi yeteneği beceri olarak tanımlanmaktadır . Beceriler, bilişsel ve uygulamalı olmak üzere iki ana başlıkta sınıflandırılmaktadır. Bilişsel beceriler; rasyonel karar alabilme, sezgilere dayalı öngörü de bulunma, yaratıcı düşünmedir. Uygulamalı beceriler; el becerisine sahip olma, işin gerektirdiği araç gereçleri kullanabilme olarak tanımlanmaktadır. Daha önceleri gözle görülen ve ustalık gerektiren davranışlar olarak tanımlanan beceri kavramı yaşanan gelişmeler ile birlikte değişime uğramıştır. Günümüzde zihinsel, duygusal ve sosyal becerilerin geliştirmesine odaklanılmaktadır.

Beceriden farklı olarak yetkinlik, bireyin edinmiş olduğu ve beceriye dönüştrüdüğü bilgiyi, çalışma ortamları ile mesleki ve kişisel gelişim konusunda kullanabilme yeteneğidir. Günümüz yetkinlikleri; bağımsız çalışabilme ve sorumluluk alabilme yetkinliği, öğrenme yetkinliği, iletişim ve sosyal yetkinlik, alana özgü ve mesleki yetkinlik kavramları ile tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile yetkinlik içeriğe uygun bilgi ve becerinin bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi, (2006).

2. DİJİTAL ÇAĞ

Dünyanın bin yıllık tarım çağı ve sonrasında 250 yıllık endüstri çağı ardından yeni bir döneme girdiği görünmektedir. Dijital çağ olarak adlandırılan bu çağ insanlara daha pratik yeni yaşam tarzı sunan, elektronik ve teknolojik temellere oturan bir çağdır (Öksüz, 2022).

Dijital çağ ve etkilerinden bahsetmeden önce dijitalleşme kavramına değinmek gerekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin en büyük araştırma ve bilgi teknolojisi danışmanlık şirketi Garner'ın IT sözlüğündeki tanıma göre dijitalleşme, kullanılan diğer adıyla sayısallaştırma; analogdan dijital şekle geçme süreci olarak kavramsallaştırılmıştır. Bir diğer tanımda ise dijitalleşme *"yeni gelir ve değer kazanma fırsatları sağlamak için, iş yapma modellerinin dijital teknolojiler vasıtasıyla değiştirilmesi"* olarak belirtilmiştir. Aydın Göktepe ve Keskin (2021)'e göre ise dijitalleşme, *"dijitalleşmiş kaynakların bütünleşmiş bilgi teknolojilerinin sağladığı altyapı ile işletmelere değer katarak, işletmelerin büyümesine ve karlılığını artırmasına katkı sağlayacak operasyonel çıktılara dönüşmesi"* sürecidir.

Dijital çağda teknolojinin gelişmesi ile insanların zihinlerinin sınırları genişlemekte, bedenleri ve yetenekleri de zamana adapte olmak mecburiyetinde kalmaktadır. Teknolojik aletlerdeki güncellemeler gibi insanlarda teknolojinin sunduğu yeniliklere uyum sağlamak yenilikleri öğrenmek mecburiyetinde kalmaktadır, yeni bir yaşam şekli insan hayatına girmektedir. İnternet ve iletişimin çeşitli teknolojik araçları sayesinde, insanlar nesnesel iletişim boyutundan, sanal ortamlarda iletişime, sanal/uzaktan çalışma şekline, sanal eğitime, sanal eğlenceye ve bunun gibi birçok değişime adapte olmaktadırlar (Şahin, 2015).

Dijital çağın, yetkinlikler ve meslekler üzerindeki etkisini yorumlayabilmek için dijitalleşmenin birey ve toplum üzerindeki etkilerini de ele almak gereklidir. Bu etkilerin ele alındığı ve açıklandığı kavram literatürde Toplum 5.0 (Society 5.0) olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplum 5.0 kavramı ilk kez Ocak 2016'da Japon hükümeti Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Konseyi'nde Bakanlar Kurulu tarafından "Beşinci Bilim ve Teknoloji Temel Planı"nda kullanılmıştır. Toplum 5.0, siber alan ve fiziksel alanın (gerçek toplumun) yüksek seviyede entegreolduğu "süper akıllı toplum" olarak tanımlanmıştır. Toplum 5.0 kavramının küresel çapta bilinirlik kazanması ise dünyanın en büyük teknoloji fuarlarından CeBIT'de gerçekleşmiştir. Almanya'nın Hannover kentinde düzenlenen fuarın 2017 yılındaki partner ülkesi olan Japonya, fuarda Toplum 5.0 felsefesini geniş kitlelere duyurmuştur. İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren günümüze kadar olan süreç Toplum 5.0 felsefesine göre; Avcı Toplum, Tarım Toplumu, Endüstriyel Toplum, Bilgi Toplumu ve Akıllı Toplum olarak beşe ayrılmaktadır.

İçinde bulunduğumuz Akıllı Toplum'da, mikro düzeyde insanın, makro düzeyde toplumların değişimlere nasıl hazırlanacağı önemli bir konu başılığıdır. Akıllı Toplum'da işletmelerin ihtiyaç duyduğu beceri ve yetkinliklerin, bireyin bu beceri ve yetinliklere ulaşabilmesi için gerekli donanıma sahip olması kaçınılmaz bir zorunluluktur. İşletmelerin yeni toplum şartlarında ihtiyaç duyduğu/duyacağı yetkinliklerin belirlenmesi, yeni mesleklerin orataya çıkması ile sonuçlanmaktadır.

3. DİJİTAL ÇAĞIN BECERİ VE YETKİNLİKLERİ

Teknoloji, ekonomi, politik ve toplumsal alanlarda yaşanan hızlı değişimler yeni çalışma şekillerini ortaya çıkarmakta, bu farklı çalışma şekilleri ise günümüzde geçmişe oranda daha fazla yetkinliklerin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlite dijitalleşme, dünya üzerindeki milyonlarca çalışanı ve iş yapış şekillerini dönüştüren, çalışanların ve işverenlerin hayatta kalmak için uyum sağlaması gereken günümüz iş dünyasının en çarpıcı gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır (WEF, The Future of Jobs Report, 2018).

Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi (2006) tarafından yayınlanan çalışmada, Hayat Boyu Öğrenme konusunda; ana dilde iletişim kurma, yabancı dillerde iletişim kurma, matematiksel yetkinlik ve bilim-teknoloji alanındaki temel yetkinlikler, dijital yeterlilikler ve yetkinlikler, öğrenmeyi öğrenmek, sosyal ve toplumsal yetkinlikler, girişimcilik, kültürel farkındalık ve ifade yetkinlikleri gibi sekiz temel yetkinlik önerisi sunulmuştur ve bu yetkinlikler Avrupa 2020 Stratejisinde Kabul edilerek aralarında dijital yetkinlik temel beceri olan öne çıkmıştır (Avrupa Komisyonu, 2010).

Günümüz çalışma dünyasında çalışanlar sahip oldukları beceri ve yeteneklerini ancak sahip oldukları dijital yetkinlikler sayesinde daha faydali hale getirebilmetedirler, bu gerçek dijital yetkinliğin bir hak ve zorunluluk olduğunu göstermektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak dijital yetkinliği; medya okur yazarlığı, bilgiyi doğru şekilde alma ve bilgiye eleştirel yaklaşabilme, teknolojik araçları ve yazılımları kullanarak diğerleri ile iletişim kurabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ferrari, 2012). Günümüzde dijital olarak yetkin olmak; bilgiye erişim, elde edilen bilgiye eleştirel yaklaşım sahibi olma, bilgi okuryazarlığı ve dijital iletişimi kurabilme becerisini ifade etmektedir (Aksu ve Dalkılıç, 2019). Bu yeni yetkinliklere sahip olacak yeni çalışan profillerine ulaşmak, onları elde tutmak, performansını ölçmek, kariyerlerini yönetmek, eğitim planlama faaliyetlerini yönetmek ve diğer hizmetlerini dijital süreçlerle uyumlaştırmak artık bir zorunluluk haline gelmektedir (Aydın Göktepe ve Keskin, 2021: 262).

Yapılan araştırmaların ışığında dijital yetkinliklere ait genel bir bakış açısı aşağıdaki Tablo 1'de özetlenmiştir:

Tablo 1. Dijital Yetkinlikler

DİJİTAL YETKİNLİKLER	
Bilgi Analizi Bilgiyi dijital yöntemlerle araştırabilme ve ulaşabilme (örneğin arama motorları), ulaşılan bilgilerin güvenilirliği	**Dijital Duygusal Zekâ** Dijital platformlarda empati kurabilme, ve sürdürülebilir ilişkiler, ağlar kurabilme.
İletişim Dijital ve çevrimiçi yöntemlerle iletişim kurabilme, bilgiyi paylaşacak çevrimiçi ortak platformlar oluşturabilme (google drive vb.)	**Dijital Takım Çalışması** İnteraktif takım çalışmasına açık olma, mobil dijital araçarla her zaman, her yerde çalışabilme, iletişim kurabilme.
İçerik Oluşturma İçerik sistemlerinin programlama dilinin bilinmesi, oluşturulan içeriklerin yayınlanabilmesi ve ileri biçimlendirme yöntemlerine hâkim olma. (WordPress, sosyal medya ortamları)	**Big Data Kullanımı** Büyük veriye her türlü platformdan ulaşabilme, verileri analiz edebilme, veriler yoluyla karar verme ve raporlama
Güvenlik Dijital paylaşımlı araçların güvenlik ayarlarını uygulayabilme, bilgi paylaşım platformlarında kişisel verilerin korunması ve şifreleme konusunda yetkin olma.	**Öz Değişime Yatkınlık** Dijitalleşmenin gerektirdiği değişimlere hazır olma, değişimlere uyum sağlayabilme
Problem Çözme Teknik bilgi gerektiren veya gerektirmeyen problemleri çözmek için doğru araçları kullanabilme, teknolojik gelişimleri takip etme.	**Yapay Zekâdan Yararlanma** Yapay zekadan yararlanarak kreatif tasarımlar yapabilme, Robotik teknolojisi, avatarlar ve chetbotlar ile çalışabilme,
Dijital Haklar Sosyal medya veya diğer dijital ağlarda, bilgiye ulaşma, içerik üretme ve yayınlama özgürlüğü (kişisel bilgilerin korunması, ifade özgürlüğü, mevcut hakların korunması)	**Sanal Liderlik** Dijital teknolojiyi kullanarak, güncel gelişmeleri takip ederek, yeni çalışma planları oluşturma, ekip üyelerini kontrol etmek yerine onları dijital ortamda motive etme, çalışanlarla verimli bağlar kurabilme.

Kaynak: Murawski ve Bick (2017).

Dünya Ekonomik Forumu (2018)'nun yayınlamış olduğu "Mesleklerin Geleceği: Dördüncü Sanayi Devriminde İstihdam, Beceri ve İş Gücü Stratejisi" adlı araştırmada, 2018-2022 yılları arasında değeri artacak ve değer kaybedecek olan becerilere ilişkin bir çalışma ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre değer kazanması ve kaybetmesi beklenen beceriler Tablo 2'de ifade edilmiştir (WEF, The Future of Jobs Report, 2018).

Tablo 2. 2018-2022 Yılları Arasında En Çok Talep Görecek On Beceri Kıyaslaması

Günümüz, 2018	**Talep görmesi beklenen beceriler, 2022**	**Değer kaybetmesi beklenen beceriler, 2022**
Analitik ve yenilikçi düşüne	Analitik ve yenilikçi düşünme	Hassas el becerileri ve dayanıklılık
Karışık ve zor problemleri çözme	Güncel öğrenme stratejileri ve bilgiyi taze tutma	Hafıza temelli, sözel ve işitsel yetenekler
Eleştirel düşünme tarzı ve analiz etme	Yaratıcı ve özgün olma, inisiyatif alabilme	Mali kaynakların yönetimi
Güncel öğrenme stratejileri ve bilgiyi taze tutma	Teknoloji tasarımı ve programlama	Teknoloji kurulumu ve bakımı
Yaratıcı ve özgün olma, inisiyatif alabilme	Eleştirel düşünme tarzı ve analiz etme	Okur yazarlık, matematik bilgisi ve dinleme becerisi
Detaylara önem verme, güvenilir olma	Karışık ve zor problemleri çözme	Çalışan yönetimi
Duygusal zekâ	Liderlik becerileri ve sosyal etki yapabilme	Kalite kontrol ve güvenlik bilinci
Muhakeme yeteneği ve problem çözme, hızlı anlama becerisi	Duygusal zekâ	Koordinasyon ve zaman yönetimi
Liderlik ve sosyal etki	Muhakeme yeteneği ve problem çözme, hızlı anlama becerisi	Teknoloji kullanımı, izleme ve kontrol
Koordinasyon ve zaman yönetimi	Sistem analizi ve değerlendirmesi	

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu, 2018.

Tüm yapılan araştırmalar ışığında bireylerin Endüstri 4.0 ve toplum 5.0 olarak ifade edilen içinde bulunduğumuz dijital çağda işlerini kaybetmemek için çalışanların sahip olmaları gereken yetkinlikler OECD (2016)'nin raporuna göre üç boyutta sınıflandırılmıştır (OECD, 2016):

1. Genel bilgi ve dijital iletişim teknolojileri becerileri: İş süreçlerinde teknolojik araç ve yazılımları kullanarak doğru bilgiye ulaşma gibi genel bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerine sahip olmak.

2. Özel bilgi ve dijital iletişim teknolojileri becerileri: E-ticaret, yazılım, bulut bilişim, big data gibi ürün ve hizmetlerin anlaşılması, kullanılması ve yönetilmesi becersine sahip olmak

3. Tamamlayıcı bilgi ve dijital iletişim teknolojileri becerileri: İş planlaması yapma ve bu planlara uyum sağlama, iş hayatındaki iç ve dış paydaşlar ile iletişim kurma, bilgiyi özetleme, sorunları anlama ve çözme gibi tamamlayıcı becerilere sahip olmak.

OECD Yetişkin Becerileri Anketi'ne göre çalışanların %40'dan fazlası yeterli becerilere sahip olmadıkları için bilgi ve iletişim alanındaki teknolojileri verimli ve etkin kullanamamakta sadece belli bir düzeyde düzenli olarak kullanmaktadırlar (OECD, 2016). Oysa çalışanların, dijital dünyada karmaşık bilgi yığını içinde doğru bilgiyi alma bunu kullanılabilir hale getirme, sorunlara sistematik ve eleştirel olarak bakabilme ve çözme, anlamlı sorular sorabilme, yeni ve yararlı bilgiyi tanıma ve öğrenme konularında gerekli beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir (Dumont ve Instance, 2010).

4. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN MESLEKLERE ETKİSİ VE GELECEĞİN MESLEKLERİ

Yeni dijital teknolojilerin işgücü piyasası üzerinde geniş kapsamlı etkileri olmaktadır. Dijital dönüşümün işlerin yerini alabileceğine dair korkular, akademik tartışmaların yanı sıra kamuoyunda da önemli bir endişe teşkil etmektedir. Teknolojinin işgücü üzerinde oluşturucağı olası olumsuz etki, John Maynard Keynes'in teknolojik işsizlik yaklaşımına kadar uzanmaktadır (Keynes, 2010). Bununla birlikte, yeni dijital teknolojilerin işlerin yerini alıp almadığı veya daha fazla ve yeni iş yaratıp yaratmadığı tartışılmaktadır.

Brynjolfsson ve McAfee (2014)'nin çalışması dijital teknolojilerdeki hızlı teknolojik gelişmelerin iş kayıplarına yol açabileceğini belirtmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Acemoğlu ve Restrepo, 1990 ile 2007 yılları arasında endüstriyel robotların ABD işgücü piyasası üzerindeki etkilerini analiz etmiş ve azalan ücretler ve istihdamı yorumlamışlardır (Acemoglu ve Restrepo, 2020). Dauth ve arkadaşları, artan endüstriyel robotların Almanya'daki bireysel imalat işçilerinin kariyerleri üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Robotların toplam istihdam üzerinde hiçbir etkisi olmadığını, ancak imalat istihdamı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmektedirler. Bir ilave robotun, ortalama olarak iki imalat işinin azalmasına yol açtığını, ancak bu kayıpların hizmet sektöründeki ilave işlerle dengeleyebileceğini belirtmektedirler (Dauth, 2017).

Tartışmaları körükleyen Frey ve Osborne (2017) , meslekler için otomasyon olasılıklarını hesaplayarak ve ABD çalışanlarının yaklaşık %47›sinin önümüzdeki 10

ila 20 yıl içinde işlerini otomasyona kaptırma riskiyle karşı karşıya olduğunu öne sürmektedirler (Frey, 2017).

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak birçok iş ortadan kalksa bile, çoğu sektörde yeni teknolojiler yeni işlere ve kazançlara yol açacaktır. McKinsey'in araştırmasına göre 1990'lardan itibaren ABD de ortaya çıkan işlerin üçte biri bilgi teknolojilerine bağlı değildir, bu durum teknolojinin istihdam üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. McKinsey çalışmasında Fransa 2000'lerden itibaren Fransa'daki teknolojik gelişmelere bağlı olarak 500.0000 işin ortadan kalktığını ancak 1,2 milyon yeni işin ortaya çıktığını açıklamaktadır. Ekonomide ve iş dünyasında "büyük veri"nin (big data) önem kazanması istatistikçilere ve veri analistlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Mc Kinsey'e göre 10 yıl içerisinde ABD'de 250 bin veri bilimcisine gerek duyulacaktır (McKinsey, 2017).

Dünya Ekonomik Forumu'nda (2020) teknolojik otomasyona geçişin ortadan kaldırdığı işler ve yükselişe geçen yeni potansiyel işler tartışılmıştır. Teknolojik gelişmelerin kısa ve uzun vadeli etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla 'işlerin geleceği anketi' uygulanmıştır Sonuçlara göre şirketlerin son iki yılda otomasyon sistemlerine geçişi ve teknolojik gelişmeleri benimsemesinde artan bir ivme olmuştur. Şirketlerin benimsedikleri ve kullanmaya başlayacakları yeni teknolojiler arasında, yapay zeka, big data, bulut tabanlı internet, ve nesnelerin interneti bulunmaktadır. Dijital çağın güvenlik problemlerine bağlı olarak siber güvenlik önem kazanmış bununla birlikte insansız robotları benimseyen kuruluş sayısı da yüksek çıkmıştır (WEF, 2020: 27). Dünya Forumu'nda talebi artan ve düşen meslekler Tablo 3'te açıklanmıştır.

Tablo 3. Talebi artan ve düşen meslekler

Talebi Düşen Meslekler	Talebi Artan Meslekler
Veri Giriş Görevlileri	Veri Analistleri ve Bilim İnsanları
İdari ve İdari Sekreterler	Yapay Zeka ve Makine Öğrenimi Uzmanları
Muhasebe, Defter Tutma ve Bordro Memurları	Büyük Veri Uzmanları
Muhasebeciler ve Denetçiler	Dijital Pazarlama ve Strateji Uzmanları
Montaj ve Fabrika İşçileri	Proses Otomasyon Uzmanları
İşletme Hizmetleri ve İşletme Yöneticileri	İş Geliştirme Profesyonelleri
Müşteri Bilgileri ve Müşteri Hizmetleri Çalışanları	Dijital Dönüşüm Uzmanları
Genel ve Operasyon Yöneticileri	Bilgi Güvenliği Analistleri
Mekanik ve Makine Tamircileri	Yazılım ve Uygulama Geliştiricileri
Malzeme Kaydı ve Stok Tutma Memurları	Nesnelerin İnterneti Uzmanlığı
Finansal Analistler	Proje Yöneticileri
Posta Hizmeti Memurları	İşletme Hizmetleri ve İşletme Yöneticileri
Satış Temsilcisi	Veritabanı ve Ağ Uzmanları
İlişki Yöneticileri	Robotik Mühendisleri
Banka veznedarları ve İlgili Memurlar	Stratejik Danışmanlar
Kapıdan Kapıya Satış ve Sokak Satıcıları	Yönetim ve Organizasyon Analistleri
Elektronik ve Telekom Tesisatçıları ve Tamircileri	FinTech Mühendisleri
İnsan Kaynakları Uzmanları	Mekanik ve Makine Tamircileri
Eğitim ve Gelişim Uzmanları	Organizasyonel Gelişim Uzmanları
İnşaat İşçileri	Risk Yönetimi Uzmanları

Kaynak: WEF, (World Economic Forum), (2020), The Future of Jobs Report, October, https:// www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020

Dijitalleşen dünyada talebi artan yeni mesleklerin ortaya çıkmasındaki ana faktör, otomasyonel ve algoritmik dönüşümlere bağlı olarak siber güvenlik risklerinin meydana gelmesi ile ilgilidir. 2025'e kadar talebi giderek azalacak işler ise; veri giriş memurları, idari sekreterler, muhasebe ve defter tutma ve bordro memurları, muhasebeciler ve denetçiler, montaj ve fabrika işçileri ile işletme hizmetleri ve idari yöneticiler yer almaktadır (WEF, 2020); (Budak, 2021).

Dünya ekonomik forumu raporunda ayrıca bazı sektörlerde gelişen ve yenilik gösteren mesleklere yer verilmiştir. Buna göre enerji sektöründe yenilenebilir enerji mühendisleri, otomotiv sektöründe malzeme mühendisleri, finans sektö-

ründe fintech mühendisleri, tüketici sektöründe sosyal medya uzmanları, elektronik ticaret uzmanları, sağlık sektöründe biyologlar ve genetik uzmanları, madencilikte uzaktan algılama bilim adamları ve teknisyenleri bulunmaktadır (WEF, 2020); (Budak, 2021).

OECD 2019 "İstihdamın Görünümü Raporu"nda yükselişe geçen üç meslek, yazılım ve uygulama geliştiriciği ve analistliği, veri tabanı ve ağ uzmanlığı, BİT (Bilgi İşlem Teknolojileri) uzmanlığı ve kullanıcı destek teknisyenliği olarak belirtilmiştir.

Gelişmiş ülkelerde popüler olan ve ülkelerin yatırım yaptığı teknoloji tabanlı meslekler Tablo 4'te verilmiştir (Büyükuslu, 2020).

Tablo 4. Gelişmiş Ülkelerin Yatırım Yaptığı Teknoji Tabanlı Meslekler

Gelişmiş Ülkelerin Yatırım Yaptığı Teknoloji Tabanlı Meslekler	
1. Nesnelerin İnterneti →	Akıllı Teknolojiler Giyilebilir Sistemler Yangın Algılayıcı Sistemler Uzaktan Algılama Sistemleri Sensör Sistemleri Akıllı Şehirler Akıllı Enerji Sistemleri Akıllı Teknolojiler Akıllı Tarım ve Hayvancılık Sistemleri Coğrafi Takip Sistemleri Makine/ Bilgisayar Görme SİStemleri
2. İnsanlı İnsansız Sistemler →	İnsansız Lojistik Sistemler Otonom Robotlar Otonom Araç Sistemleri
3. Tıbbi Bilişim →	Tıbbi Büyük Veri Genetik Bilişim Akıllı Biyomedikal Genetik ve Tedavi Sistemleri Tıbbi Elektronik, Görüntüleme ve Analiz Sistemleri
4. Bilgi Teknolojileri Merkezi →	Donanım Tasarım Evleri Yazılım Tasarım Evleri Sistem Tasarım ve Tümleştirme Evleri Test ve Test Tararım Evleri
5. Gömülü Sistemler →	Gömülü Sistemler ve Gerçek Zamanlı İşletim Sistemleri Entegre Yazılım Geliştirme Programları Entegre Donanım Geliştirme Programları Yarı İletken Tasarım ve Üretim Merkezleri Güç Elektroniği
6. Siber Güvenlik →	Baskı Elektronik Sistemler Güvenlik Sistemleri/Kriptografik Sistemler Akıllı Mühimmat ve Tespit Sistemleri Askeri Elektronik Sistemler Yüksek Güç RF Sistemleri Yüksek Kapasiteli Haberleşme Sistemleri Askeri ve Sivil Havacılık Sistemleri
7. Sistem Mühendisliği →	Sistem Entegrasyonu Üreticileri ve Servis Sağlayıcıları ITC Çözüm Üreticileri SOC üreticileri ve entegratörleri
8. Yapay Zeka	
9. Nano Teknoloji/Mikro Sistemler	
10. Tüketici elektroniği	

Kaynak: Büyükuslu, A. (2020). *Toplum 5.0 Süper Akıllı Toplum: Yeni Dünya Düzeninin Yeni Sosyal Gelişim Manifestosu.* Der Yayınları.

Çalışmalar, tüm mesleklerin bilgisayar veya bilgisayar kontrollü makinelerle değiştirilebileceğini varsaymaktadır. Bilgisayarlar ve bilgisayar kontrollü makineler artık birçok görevi daha hızlı, daha ısrarlı ve daha hassas bir şekilde yerine getirebilse de, genellikle bir mesleğin icrası ile ilgili tüm görevleri tam olarak yerine getiremezler. Bu yüzden, mesleklerin tamamını aynı şekilde yorumlamak mümkün değildir, daha ziyade mesleklerdeki görevler, teknolojilerin kullanımıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğine göre değerlendirilebilir.

İşler, görevler toplamı olarak tanımlanmaktadır. Görevler, bireylerin belirli bir meslekte gerçekleştirmek zorunda oldukları faaliyetlerdir. Almanya'da, genellikle Spitz-Oener tarafından görev temelli yaklaşımın yorumu uygulanmaktadır (Spitz-Oener, 2006). Autor ve ark. (2003), analitik ve etkileşimli(interaktif) görevleri ayrı ayrı 5 sınıfa ayırarak ele almıştır; analitik rutin olmayan görevler, etkileşimli rutin olmayan görevler, bilişsel rutin görevler, manuel rutin görevler ve manuel rutin olmayan görevlerdir (Autor, Levy ve Murnane, 2003). Bilgisayar kontrollü makineler, kurallara göre programlanabilen rutin görevleri gerçekleştirebilir. Bu nedenle, bilgisayarlar bilişsel rutin görevlerin (örneğin muhasebe) veya manuel rutin görevlerin (örneğin farklı şeyleri sıralamak) yerini alabilir ancak bilgisayarlar analitik, etkileşimli ve manuel rutin olmayan görevleri (örneğin yönetim, danışmanlık veya araç kullanma) yalnızca tamamlayabilir ama yerini alamazlar.

Tüm seviyelerdeki kuruluşlar ve paydaşlar, özellikle de bilgi teknolojilerini yoğun kullanan iş piyasasında gerekli olan yeni profesyonel becerileri daha iyi anlamak için çerçeveler geliştirmeye çalışmakta ve araştırmalar yapmaktadırlar (Kurbanov ve diğerleri, 2020).

Literatürde, yeni teknolojik ve dijital paradigma için gerekli olan kritik beceriler değerlendirmiş ve işgücünün iletişim, yaratıcılık, eleştirel düşünme ve etik değerler dahil olmak üzere güçlü sosyal beceriler geliştirmeleri gerekliliği vurgulamıştır (Garcia-Esteban ve Jahnke, 2020). Teknolojik gelişmeler, çalışanlarda teknik beceriler gerektirse de, birçok çalışma, bir çalışanın profesyonel profilini iyileştirmede bilişsel becerilerin veya "yumuşak beceriler" (soft skills) olarak adlandırılan rolün altını çizmektedir. Bu durum, dijitalleşme ile çalışanların kavramsal, teknik bilgi ve becerilerinin yanı sıra sosyal bilgi ve becerilerinin de dijitalleştirmek zorunda kaldığını göstermektedir (Aydın Göktepe ve Keskin, 2021: 262).

Bilişsel olmayan yetkinlikler, işgücü yeterliliği için kritik beceriler olarak görünmektedir. Yapay zeka karar vermeye dayalı bir gelecekte, sosyal ve duygusal sorunlarla uğraşan tecrübeli profesyonellere giderek daha fazla değer verilmektedir. İşverenler, bu yetkinlikleri Endüstri 4.0 profesyonelleri için en önemli beceriler olarak belirlemiştir (Goulart, Liboni ve Cezarino).

Sosyal ve duygusal becerilere odaklanma, Bilgi Çağı bağlamında ortaya çıkmıştır. Daha fazla hizmet ve iletişim hızı için, sorunlarla başa çıkabilmek ve bunları

iddialı bir şekilde çözmek için daha güçlü yetenekler gerekmektedir (Cunningham ve Villaseñor, 2016). Literatürde Endüstri 4.0 ve özellikle teknoloji endüstrisi için en kritik olarak tanımlanan sosyal beceriler takım çalışması, yaratıcılık, problem çözme, müzakere ve iletişim, esneklik, teslim tarihleri ve sosyal baskılarla başa çıkma yeteneği ve analitik, disiplinler arası sistemsel düşünmedir (Erol, Jäger, Hold, Ott ve Sihn, 2016).

5.GELECEK MESLEK RAPORLARININ İNCELENMESİ

Çalışmanın amacı olan geleceğin meslekleri ve gerekli olacak yetkinliklere yönelik değerlemenin yapılabilmesi için bu başlık altında Türkiye İŞ Kurumu (İŞKUR)'un geleceğin mesleklerine yönelik verilerine, Dünya Ekonomik Forumu'nun yayınlamış olduğu "Geleceğin Meslekleri Raporu"na ve Yeni Ekonomi Derneği'nin hazırladığı "Günün ve Geleceğin Meslekleri Raporu 2020"ye yer verilmiştir.

5.1. İŞKUR Verileri

İŞKUR, yıllık, aylık, üç aylık vb. farklı periyotlarda işgücüne yönelik çok farklı temalarda veri istatistiği sunmaktadır. Bu araştırmanın kapsamında ele alınacak "İŞKUR Meslek Seçimine Destek 2021" raporuna göre metaverse, e-spor, dijital detektiflik gibi yeni alanlardaki potansiyel iş olanaklarına vurgu yapıldığı görülmektedir.

İŞKUR meslek seçimi raporunda öne çıkan işlerden biri olan metaverse, kurgu ve gerçeğin bir arada yer aldığı bir kavramdır. Metaverse, uzaktan yapılan toplantıların yerine bir toplantı salonunda ya da bir okul veya eğitim merkezinin sınıfında ya da herhangi bir yerde ve zamanda sanal bir ortamı vaat etmekte olup Metaverse sayesinde insanlar, sanal yaşamlarını dijital ikizler aracılığıyla kişisel yaşamlarına paralel olarak yaşayabilmektedir. Metaverse'te dijital gerçeklik yeni bir hizmet sektörünü ortaya çıkarmaktadır. Bu sektör de, yeni işler ve işgücü profili talep etmektedir.

İŞKUR meslek seçimi raporunda öne çıkan işlerden biri olan e-spor, iş ekosistemi içerisinde milyarlarca izleyicisi, takipçisi ve paydaşı olan e-spor ekosistemi, gençler için çeşitli fırsatları ve riskleri barındırmaktadır. Ekosistemin spor ekonomisinde yer alan transfer, marka değeri, promosyon, pazarlama, yayın, ürün vb. unsurlarla yüksek gelirler elde edilmektedir.

İŞKUR meslek seçimi raporunda öne çıkan diğer bir meslek ise dijital dedektifliktir. İş yapma şekilllerinin dijitalleşmesi ile sanal ağlar üzerinde kuruluna iletişim, veri depolama, aktarma, dijital izin ve izin takip edilmesi gibi faaliyetler pratik ve kolay süreçlere dönüşmekle birlikte beraberinde güvenlik açığı problemlerini de getirmektedir. Bu nedenle, güvenlik ihlalleri ve anlaşmazlık durumları kaçınılmaz olmakta ve durumlarda dijital dedektiflik dediğimiz meslek ön plana çıkmaktadır.

"İŞKUR Meslek Seçimine Destek 2021" raporunda endüstri 4.0 çerçevesinde ülkemizin gelecekte bilgi ekonomisinde rekabet avantajı sağlayacağı geleceğin meslekleri Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5. İşkur Geleceğin Meslekleri

GELECEĞİN MESLEĞİ		
Animasyon Programcısı	Dijital Adli Tıp Uzmanı	Güvenlik Uzmanı (BİT)
ARGE Elemanı	Yönetim Bilişim Sistemleri Uzmanı	Endüstriyel Robot Programcısı
Bilgi Güvenlik Uzmanı	Mikrodenetleyici Programcısı	Veri Tabanı Analisti
Bilgisayar Oyunları Programcısı	Mikro işlem Tasarımcısı	Veri Tabanı Yöneticisi
BT Çözümleri Uzmanı	Mobil Yazılım Geliştirme Uzmanı	Yazılım Geliştiricisi
Bulut Bilişim Uzmanı	Sosyal Medya Uzmanı	Yazılım Mühendisi
Çoklu Ortam (Multimedya) Tasarımcısı	Uygulama Programcısı	Yazılım Tasarımcısı
Kurumsal Kaynak Planlama Uzmanı	İletişim Tasarımı Uzmanı	Yazılım Tasarımcısı

Kaynak: (İŞKUR, 2021) İŞKUR Meslek Seçimine Destek 2021 Raporu

5.2. Dünya Ekonomik Forumu-Geleceğin Meslekleri Raporu

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) 2020 yılında, gelecekte istihdam ve emek piyasasında ihtiyaç duyulacak yeni meslek ve yetkinliklerin konu alındığı, " Geleceğin Meslekleri Raporu- Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy" başlıklı rapor yayınlanmıştır.

Bu raporda sunulan analiz tüm küresel bazda ortaklaşa yazılan yenilikçi ölçütlere dayanmaktadır. WEF'nun yayınladığı "Geleceğin Meslekleri Raporu", Burning Glass Technologies, Coursera and LinkedIn' deki veri bilimcileri arasında ortaklaşa yazılan yenilikçi metriklere dayanmaktadır: Bu nedenle rapor, küresel ekonomide ortaya çıkan istihdam fırsatlarına ilişkin iç görüler sağlamanın yanı sıra, bu fırsatlardan yararlanmak için gereken beceri/yetkinlik setleri ile ilgili önemli ayrıntılar da sunmaktadır. Rapordaki çıktılar ana hatlarıyla şu şekildedir (WEF, 2020):

• Raporda geleceğin meslekleri 7 ana küme başlığı altında açıklanmıştır. Gelecekte hem dijital-teknolojik faktörlere hem de insan faktörlerine olan talep artacaktır. Raporda belirlenen 7 ana küme; bakım ekonomisi, veri ve yapay zekâ, mühendislik ve bulut bilişim, yeşil ekonomi, insan ve kültür, ürün geliştirme; satış, pazarlama ve içerik, birbirine entegre şekilde gelişecektir.

• Raporda sunulan 7 ana küme altındaki 96 mesleğe talep artacağı belirtilmektedir. Bu 96 mesleğin 2020 yılında toplamda olucacak 10.000 iş fırsatından 506

tanesini, 2022 yılında ise 10.000 iş fırsatından 611'ini temsil edeceği ileri sürülmektedir.

• Raporda adı geçen meslek kümeleri arasında istihdam talebinde büyüme en çok bakım ekonomisinde, an az yeşil ekonomide ortaya çıkacaktır.

• İstihdam oranının yüksek olduğu meslek kümeleri içerisinde büyüme oranı en yüksek olacak işler arasında; yapay zekâ uzmanlığı, veri bilimciliği, müşteri başarısı uzmanlığı, medikal transkripsiyonistliği, tam donanımlı mühendislik yer alırken, istihdamın daha düşük olduğu meslek kümeleri içerisinde büyüme oranı en yüksek olan işler arasında ise sosyal medya asistanlığı, rüzgâr türbini servis teknisyenliği, atık biyogaz üretim sistemi teknisyenliği, yeşil pazarlamacılığı ve growth hacker'lık olacaktır.

• Dijitalleşme ve yeni teknolojilerin benimsenmesi ile birlikte, raporda bahsedilen mesleklerin 2020 yılında %51 büyüme göstereceğini ve küresel boyutta 6,1 milyon yeni iş fırsatı yaratacağını ileri sürmektedir.

• Geleceğin meslekleri incelendiğinde, yeni ekonomik dünyada insan etkileşiminin öneminin artmakta olduğu bellidir. Örneğin bakım ekonomisi mesleklerinde; satış ve içerik üretimi pozisyonlarında, pazarlama, insan ve kültür alanlarında ön plan pozisyonlarında talebin artacağı belirtiliyor. Rapora göre, bahsedilen iş olanaklarının artışı ve fırsatların değerlendirilmesi hükümetlerin tercihleri ve yatırım kararları faktörüne dayalı olarak şekillenecektir.

WEF 2020 "Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy" raporunda yayınlanan 7 ana küme altındaki geleceğin meslekleri ve bu mesleklerde yetkin olmak için talep edilecek temel 10 beceri ve yetkinlikler Tablo 5'te verilmiştir (WEF, 2020).

Tablo 6. Dünya Ekonomi Forumu Geleceğin Meslekleri ve Yetkinlikleri Raporu

1- BAKIM EKONOMİSİ			
	GELİŞMEKTE OLAN İŞLER		**TEMEL 10 BECERİ VE YETKİNLİKLER**
1	Tıbbi Transkripsiyoncular	1	Solunum Tedavisi
2	Fizyoterapist Yardımcıları	2	Bakım
3	Radyasyon Terapistleri	3	Steril Prosedürler / Teknikler
4	Atletik Antrenörler	4	Geçiş
5	Tıbbi Ekipman Hazırlayıcılar	5	Radyasyon Tedavisi
6	Veteriner Asistanları ve Laboratuvar Hayvan Bakıcıları	6	Tıbbi Dozimetri
7	Egzersiz Fizyologları	7	Yaşamsal Belirti Ölçümü
8	Rekreasyon İşçileri	8	Simülasyon
9	Kişisel Bakım Yardımcıları	9	Gelişmiş Kardiyak Yaşam Desteği (ACLS)
10	Solunum Terapistleri	10	Radyolojik Teknoloji
11	Fitness Eğitmenleri ve Aerobik Eğitmenleri		
12	İş Sağlığı ve Güvenliği Teknisyenleri		
13	Siparişler		
14	Sağlık Destek Çalışanları, Diğer Tüm		
2- VERİ BİLİMİ VE YAPAY ZEKA (AI)			
	GELİŞMEKTE OLAN İŞLER		**TEMEL 10 BECERİ VE YETKİNLİKLER**
1	Yapay Zeka Uzmanı	1	Veri Bilimi
2	Veri Bilimcisi	2	Veri Depolama Teknolojiler
3	Veri Mühendisi	3	Geliştirme Araçları
4	Büyük Veri Geliştirici	4	Yapay Zeka
5	Veri Analisti	5	Yazılım Geliştirme Yaşam Döngüsü (SDLC)
6	Analitik Uzmanı	6	Yönetim Danışmanlığı
7	Veri Danışmanı	7	Web Geliştirme
8	İçgörü Analisti	8	Dijital Okuryazarlık
9	İş Zekası Geliştiricisi	9	Bilimsel Hesaplama
10	Analitik Danışmanı	10	Bilgisayar Ağı

3- MÜHENDİSLİK VE BULUT BİLİŞİM			
	GELİŞMEKTE OLAN İŞLER		**TEMEL 10 BECERİ VE YETKİNLİKLER**
1	Site Güvenilirlik Mühendisi / Bulut Bilişim /	1	Geliştirme Araçları
2	Python Geliştirici / Mühendislik /	2	Web Geliştirme
3	Tam Yığın Mühendisi / Mühendislik /	3	Veri Depolama Teknolojileri
4	Javascript Geliştirici / Mühendislik /	4	Yazılım Geliştirme Yaşam Döngüsü (SDLC)
5	Back End Geliştirici / Mühendislik /	5	Bilgisayar Ağı
6	Ön Uç Mühendisi / Mühendislik /	6	İnsan Bilgisayar Etkileşimi
7	Yazılım Geliştirici Dotnet / Mühendislik /	7	Teknik Destek
8	Platform Mühendisi / Bulut Bilişim /	8	Dijital Okuryazarlık
9	Geliştirme Uzmanı / Mühendislik /	9	İşletme Yönetimi
10	Bulut Mühendisi / Bulut Bilişim /	10	Çalışan Öğrenimi ve Gelişimi
11	DevOps Mühendisi / Bulut Bilişim /		
12	Bulut Danışmanı / Bulut Bilişim /		
13	DevOps Yöneticisi / Bulut Bilişim		
14	Teknoloji Analisti / Mühendislik /		
4- YEŞİL EKONOMİ			
	GELİŞMEKTE OLAN İŞLER		**TEMEL 10 BECERİ VE YETKİNLİKLER**
1	Metan/Çöp Gazı Üretim Sistemi Teknisyenleri	1	Dijital Pazarlama
2	Rüzgar Türbini Servis Teknisyeni	2	Rüzgar Türbini
3	Yeşil Pazarlamacı	3	Çöp Gazı Toplama
4	Biyoyakıt İşleme Teknisyeni	4	Sosyal Medya
5	Güneş Enerjisi Kurulum Yöneticisi	5	Ekipman Envanteri
6	Su Kaynakları Uzmanı	6	Güneş Kurulumu
7	Rüzgar Enerjisi Proje Yöneticisi	7	Sağlık ve Güvenlik Standartları
8	Sürdürülebilirlik Baş Sorumlusu	8	Microsoft Power BI
9	Çöp ve Geri Dönüştürülebilir Malzeme Toplayıcı	9	Elektrik Şemaları / Şemaları
10	Sürdürülebilirlik Uzmanı	10	E-posta Pazarlama
11	Solar Fotovoltaik Tesisatçı		
12	Su/Atıksu Mühendisi		

13	Orman Yangını Müfettişleri ve Önleme Uzmanları		
14	Yakıt Hücresi Mühendisi		
15	Nükleer Güç Reaktör Operatörü		
5- İNSAN ve KÜLTÜR			
	GELİŞMEKTE OLAN İŞLER		**TEMEL 10 BECERİ VE YETKİNLİKLER**
1	Bilgi Teknolojisi İşvereni	1	İşe Seçme/Alma
2	İnsan Kaynakları Partneri	2	İnsan Kaynakları
3	Yetenek Edinme Uzmanı	3	İşletme Yönetimi
4	İş Partnerliği	4	Çalışan Öğrenimi ve Gelişimi
5	İnsan Kaynakları İş Partneri	5	Liderlik
6		6	Dijital Okuryazarlık
7		7	Proje Yönetimi
8		8	Kişi Yönetimi
9		9	Tazminat ve Yan Haklar
10		10	Yabancı Dil
6- ÜRÜN GELİŞTİRME			
	GELİŞMEKTE OLAN İŞLER		**TEMEL 10 BECERİ VE YETKİNLİKLER**
1	Ürün Sahibi	1	Yazılım Testi
2	Kalite Güvence Test Cihazı	2	Yazılım Geliştirme Yaşam Döngüsü (SDLC)
3	Çevik Koç	3	Geliştirme Araçları
4	Yazılım Kalite Güvence Mühendisi	4	Proje Yönetimi
5	Ürün Analisti	5	İşletme Yönetimi
6	Kalite Güvence Mühendisi	6	Veri Depolama Teknolojileri
7	Scrum Master	7	Web Geliştirme
8	Dijital Ürün Yöneticisİ	8	Üretim İşlemleri
9	Teslimat Lideri	9	Dijital Okuryazarlık
10		10	Liderlik

7- SATIŞ PAZARLAMA VE İÇERİK			
	GELİŞMEKTE OLAN İŞLER		**TEMEL 10 BECERİ VE YET-KİNLİKLER**
1	Sosyal Medya Asistanı / İçerik Üretimi /	1	Dijital Pazarlama
2	Growth Hacker / Pazarlama /	2	Sosyal Medya
3	Müşteri Başarı Uzmanı / Satış /	3	İşletme Yönetimi
4	Sosyal Medya Koordinatörü / İçerik Üretimi /	4	Dijital Okuryazarlık
5	Büyüme Müdürü / Pazarlama /	5	Reklam
6	Satış Geliştirme Temsilcisi / Satış /	6	Ürün Pazarlama
7	Dijital Pazarlama Uzmanı / Pazarlama /	7	Video
8	Ticari Satış Temsilcisi / Satış /	8	Grafik Tasarım
9	İş Geliştirme Temsilcisi / Satış /	9	Liderlik
10	Müşteri Uzmanı / Satış /	10	Yazma
11	İçerik Uzmanı / İçerik Üretimi /		
12	İçerik Üreticisi / İçerik Üretimi /		
13	İçerik Yazarı / İçerik Üretimi /		
14	Ortaklık Uzmanı / Satış /		
15	Dijital Uzman / Pazarlama /		
16	Ticaretten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı / Satış /		
17	E-Ticaret Uzmanı / Pazarlama /		
18	Ortaklık Başkanı / Satış /		
19	Ticaret Müdürü / Pazarlama /		
20	Dijital / Pazarlama Müdürü /		
21	Kurumsal Hesap Yöneticisi / Satış /		
22	Dijital Pazarlama Danışmanı / Pazarlama /		
23	İş Geliştirme Uzmanı / Satış /		
24	Dijital Pazarlama Müdürü / Pazarlama /		
25	Baş Strateji Sorumlusu / Satış /		
26	Yaratıcı Metin Yazarı / İçerik Üretimi /		
27	Pazarlamadan Sorumlu Başkan / Pazarlama /		
28	İş Geliştirme / Satış Başkanı /		

Kaynak: (WEF, 2020) file:///C:/Users/burcu/Downloads/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf

5.3. Yeni Ekonomi Derneği Günün ve Geleceğin Meslekleri Raporu 2020

Yeni Ekonomi Derneği (YED) kuruluşu 2015 yılından bugüne Türkiye'nin geleneksel ekonomiden, bilgi ve hizmet temelli ekonomiye dönüşümüne katkı sağlamak amacıyla, araştırmalarını sürdürmektedir ve danışmalık yapmaktadır.

Ekonomik ve sosyal trendlerin analizi, iş ilanlarının incelenmesi ve talep edilen yetenek alanlarının göz önünde bulundurulmasıyla ortaya çıkarılan "Günün ve Geleceğin Meslekleri Raporu"nda 21 meslek/mesleki alan bulunmaktadır. Raporda belirtilen bazı meslekler günümüzde önemli iken, bazıları ise gelecekte önemini arttıracağı öngörülmektedir.

Raporda, belirlenen günün ve geleceğin mesleklerinde çalışmak için gerekli olan temel yetkinlikler ve ilgili meslekte istihdam edilebilmek için temel yetkinlikleri kazandıracak eğitim programları beş bölüm Tablo 6'da verilmiştir (Çetinkaya, 2020).

Tablo 7. Geleceğin Meslekleri-Temel Yetkinlikler ve Okunabilecek Bölümler

Geleceğin Meslekleri-Temel Yetkinlikler ve Okunabilecek Bölümler	
Proje ve Ürün Yöneticisi	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Muhakeme yapabilmek • Fonksiyonel düşünmek • Liderlik özellikleri • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi • Kapsayıcılık	• Bilgisayar/İşletme/Endüstri Mühendisliği • Yönetim Bilişim Sistemleri • İşletme Enformatiği Bölümü
Akıllı Tarım Uzmanları	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Problem çözme • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi • Hayal kurgulama ve hikâyeleştirme • Öğrenen birey olabilmek • Muhakeme yapabilmek • Fonksiyonel düşünmek	• Tarım Makineleri ve Teknolojileri/ Biyosistem/ Elektrik-Elektronik /Makine Mühendisliği • Tarım Ticareti ve İşletmeciliği Bölümü

Bilgi Sistemleri Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Problem çözme • Fonksiyonel Düşünme • Muhakeme yapabilmek • Fonksiyonel düşünmek • Etkili zaman yönetimi • Analiz yapabilme • Tasarım yapabilme	• Bilgisayar/Yazılım/Endüstri Mühendisliği • Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü • İşletme Enformatiği Bölümü
Bilgi Teknolojileri Altyapı Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Problem çözme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar verebilmek • Öğrenen birey olabilmek • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi	• Yapay Zekâ/ Bilgisayar/Elektrik-Elektronik Mühendisliği • İşletme Enformatiği Bölümü • Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
Çocuk Gelişimi Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Kendinin farkında olma • Kapsayıcılık • Küresel düzeyde farkındalık • Hayal kurgulama • Hikâyeleştirme • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi	• Özel Eğitim/Okul Öncesi Öğretmenliği • Çocuk Gelişimi Bölümü • Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bölümü • Psikoloji Bölümü
Dijital Satış ve Pazarlama Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Entelektüel bilgi birikimi • Okuma, araştırma ve gözlem yeteneği • Tasarım odaklılık • Hayal kurgulama • Hikâyeleştirme • Analitik ve fonksiyonel düşünme	• İnteraktif Medya Tasarımı Bölümü • Yeni Medya Bölümü • Reklamcılık Bölümü • Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü • İletişim Tasarımı Bölümü

Finansal Teknoloji Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Matematiksel ve algoritmik düşünme • Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Eleştirel düşünme • Analiz ve tasarım yapabilme	• Matematik/Finans/İşletme/Endüstri Mühendisliği • Uluslararası Finans Bölümü
Havacılık Uzmanları	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Merak ve gözlem yeteneği • Tasarım odaklılık • Planlama ve organizasyon yeteneği • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi	• Elektrik-Elektronik/Mekatronik/Uçak /Uzay/ Mühendisliği • Havacılık Yönetimi Bölümü
İş Zekâsı Danışmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analiz yapabilme • Tasarım yapabilme • Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Problem çözme • Matematiksel ve algoritmik düşünme	• Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü • İşletme Enformatiği Bölümü • Matematik/Yazılım/Bilgisayar Mühendisliği
Yeni Medya Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi • Hayal kurgulama • Hikâyeleştirme • Etkili iletişim yeteneği	• Reklamcılık Bölümü • Radyo Televizyon ve Sinema Bölümü • Yeni Medya Bölümü • Görsel İletişim Tasarımı Bölümü • Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Yenilenebilir Enerji Mühendisi	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Problem çözme • Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Analiz yapabilme • Tasarım yapabilme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Matematiksel ve algoritmik düşünme	• Fizik/Makine/Elektrik-Elektronik /Mekatronik/ Enerji Sistemleri Mühendisliği
Kent Tasarımcısı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Entelektüel bilgi birikimi • Tasarım odaklılık • Problem çözme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Hayal kurgulama • Hikâyeleştirme	• Şehir ve Bölge Planlama Bölümü • İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Bölümü • Mimarlık/Peyzaj Mimarlığı Bölümü • İnşaat Mühendisliği • Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü
Kontrol ve Otomasyon Mühendisi	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analiz yapabilme • Tasarım yapabilme • Öğrenen birey olabilmek • Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Tasarım odaklı düşünme • Matematiksel ve algoritmik düşünme	• Mekatronik/Yapay Zekâ/Bilgisayar /Kontrol ve Otomasyon/Elektrik-Elektronik Mühendisliği
Malzeme Bilimcisi	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Tasarım odaklı düşünme • Analiz yapabilme • Multidisipliner çalışabilme • Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Öğrenen birey olabilmek	• Makine/Maden/Kimya/Kimya Endüstri/Malzeme Mühendisliği

Mobil Uygulama Geliştiricisi	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analiz yapabilme • Tasarım yapabilme • Öğrenen birey olabilmek • Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Problem çözme • Tasarım odaklı düşünme	• Bilgisayar/Yazılım Mühendisliği • İşletme Enformatiği Bölümü • Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü • Yeni Medya Bölümü Bölümü
Proje ve Ürün Yöneticisi	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Muhakeme ve karar alma • Liderlik özellikleri • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi • Kapsayıcılık	• Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü • İşletme Enformatiği Bölümü • Bilgisayar/Endüstri/İşletme Mühendisliği
Strateji ve İş Geliştirme Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Küresel farkındalık • Kapsayıcılık • Hayal kurgulama • Hikâyeleştirme • Problem çözme	• İşletme/Endüstri Mühendisliği • İşletme Bölümü • Ekonomi Bölümü • Uluslararası Finans Bölümü
Tasarımcı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Eleştirel düşünme • Yaratıcı düşünme • Entelektüel bilgi birikimi • Analitik ve fonksiyonel düşünme • Problem çözme	• Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü • İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Bölümü • Moda Tasarımı Bölümü • Görsel İletişim Tasarımı Bölümü • Dijital Oyun Tasarımı Bölümü

Tıp Mühendisi ve Biyoenformatik Uzmanı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Analiz yapabilme • Tasarım yapabilme • Problem çözme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Eleştirel düşünme • Analitik ve fonksiyonel düşünme	• Mekatronik /Biyomedikal/Tıp Mühendisliği • Biyoenformatik ve Genetik Bölümü • Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölümü
Uluslararası Hukukçu	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Küresel farkındalık • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Problem çözme • Etkili zaman yönetimi • Başarılı Stres yönetimi • Öğrenen birey olabilmek	• Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü • Ekonomi Bölümü • Hukuk Bölümü • Uluslararası İlişkiler Bölümü • Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü
Web Tasarımcı ve Programcı	
Temel Yetkinlikler	**Okunabilecek Bölümler**
• Öğrenen birey olabilmek • Problem çözme • Analitik düşünme • Fonksiyonel Düşünme • Muhakeme yapabilmek • Etkin karar alabilmek • Hayal kurgulama • Hikâyeleştirme	• Yazılım/Bilgisayar Mühendisliği • İşletme Enformatiği Bölümü • Görsel İletişim Tasarımı Bölümü • Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

Kaynak: (Çetinkaya, 2020) https://www.yed.org.tr/docs/ggm-20.pdf

Akademisyenlerin ve iş dünyası profesyonellerinin katılımıyla yeni iş dünyası yetkinlikleri de araştırma konusu olmuştur. Sosyal- davranışsal yetkinliklere ağırlık verilen araştırma Türkiye'yi kapsamaktadır ancak küresel kapsamdaki yayınlarla benzerlik göstermektedir. Buna göre YED 'in yayınladığı yeni iş dünyası yetkinlikleri; problem çözme, öğrenmeyi öğrenme, muhakeme ve karar alma, eleştirel düşünme, stres ve zaman yönetimi, kendini tanıma, küresel farkındalık, kapsayıcılık, analitik ve fonksiyonel düşünme, hayal kurgulama ve hikâyeleştirme olarak belirtilmiştir (Çetinkaya, 2020).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Geleceğin mesleklerini ve ihtiyaç duyulacak yetkinleri belirlemeye yönelik hazırlanan bu çalışmada, araştırma yöntemi olarak ikincil veriler kullanılmıştır. Bu kapsamda, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)'un geleceğin mesleklerine yönelik verilerine, Dünya Ekonomik Forumu'nun yayınlamış olduğu "Geleceğin Meslekleri Raporu"na ve Yeni Ekonomi Derneği'nin hazırladığı "Günün ve Geleceğin Meslekleri Raporu 2020"ye yer verilmiştir.

İŞKUR verileri incelendiğinde, dijital okuryazarlık, bilişim uzmanlığı, veri madenciliği gibi dijital yetkinliklerin ön plana çıktığı mesleklerin geleceğin meslekleri olacağı belirlenmiştir. Dünya Ekonomik Formu'nın "Geleceğin Meslekleri Raporu" incelendiğinde, yapay zekâ uzmanlığı, veri bilimciliği, müşteri başarısı uzmanlığı, medikal transkripsiyonistliği, tam donanımlı mühendislik gibi mesleklerin daha çok istihdam fırsatı sunacağı belirtilmiştir. Yeni Ekonomi Derneği'nin hazırladığı "Günün ve Geleceğin Meslekleri Raporu" incelendiğinde, analitik düşünme, problem çözebilme, stres yönetimi, zaman yönetimi gibi yetkinliklerin daha önemli hale geldiği belirlenmiştir.

Bu çalışma sonunda, bugün ve yakın gelecekte bilgiye ulaşma, bilgiyi depolama, saklama, verinin analitiğini sağlayabilme, problem çözme, analitik düşünme gibi yetkinliklerin dijital araçlarla desteklenmesi ile bu yetkinlikler toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecektir. Aynı zamanda bireye istihdam avantajı sağlayabilecek yeni meslekleri edinmesinde, bilişsel yeni yetkinliklerin yanı sıra stres yönetimi, zaman yönetimi, bakım desteği sağlayacak duygusal emeği sergileyebilme gibi yetkinlikerin de isgücü piyasasında avantaj sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Yetkinlikler özellikle formal eğitim döneminde bireye kazandırıldığından, bu çalışamanın sonunda özellikle yükseköğretim ders planlarına bilişsel, teknik ve sosyal yeni yetkinleri kazandıracak derslerin dâhil edilmesi de önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. *Journal of Political Economy, 6*(128), 2188-2244.

Aksu, S., & Dalkılıç , O. (2019). Competencies of The Digital Age: A View From The Framework of Employees, Human Resources Specialists And Managers. *Journal of The Business in The Digital Age, 2*(2), 54-68.

Arda, Ö. A., Aslan, T., & Demircan, K. (2017, Aralık 28). *4. Sanayi Kırılımı & Nam-ı Diğer Endüstri 4.0*. 09 06, 2022 tarihinde HBR Türkiye: https://hbrturkiye.com/blog/4-sanayi-kirilimi-nam-i-diger-endustri-4-0 adresinden alındı

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics, 4*(118), 1279-1333.

Avrupa Komisyonu. (2010). *Europe 2020: A Strategy For Smart, Sustainable And Inclusive Growth.* COM (2010).

Avrupa Parlamentosu, & Avrupa Konseyi. (2006). Recommendation of The European Parliament And of The Council of 18 December 2006 on Key Competences For Lifelong learning. , 10-18. *Official Journal of the European Union,*, 10-18.

Aydın Göktepe, E. & Keskin, E. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dijitalleşme*. Editörler; Çolakoğlu, N. & Aydın Göktepe, E., Dijitalleşme Bağlamında İşletme Fonksiyonlarına Bakış, Arel Üniversitesi Yayınları, ISBN: 978-625-7402-71-2, İstanbul, 261-282.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second Machine Age: Work, Progress, And Prosperity In a Time of Brilliant Technologies.* New York & London: WW Norton & Company.

Budak, N. (2021). Geleceğin Meslekleri ve Dijital Beceriler. *Çalışma*, 283-312.

Büyükuslu, A. (2020). *Toplum 5.0 Süper Akıllı Toplum: Yeni Dünya Düzeninin Yeni Sosyal Gelişim Manifestosu.* Der Yayınları.

Capurro,, R., & Hjørland, B. (2003). The Concept of Information. *Annual Review of Information Science & Technology*(37), 343-411.

Carter, P. (2011). *Big data analytics: Future Architectures, Skills And Roadmaps For The Cio.* White Paper, IDC sponsored by SAS.

Case, D., & Given, L. (2002). *Looking for Information: A Survey Of Research On Information Seeking, Needs, And Behavior.* Boston : Elsevier, Academic Press.

Cunningham, W. V., & Villaseñor, P. (2016). Employer Voices, Employer Demands, And Implications For Public Skills Development Policy Connecting The Labor And Education Sectors. *The World Bank Research Observer, 1*(31), 102-134.

Çetinkaya, M. (2020). *Günün ve Geleceğin Meslekleri.* İstanbul: Yeni Ekonomi Derneği. https://www.yed.org.tr/docs/ggm-20.pdf adresinden alındı

Dauth, W. F. (2017, Sep 20). German Robots-The Impact Of Industrial Robots on Workers.

Demirsoy, A. (1995). *Son İmparatora Öğütler Bilgi Toplumu.* Ankara: Meteksan Yayınları.

Dumont, H., & Instance, D. (2010). Analysing And Designing Learning Environments For The 21st Century. The Nature of Learning: Using Research To Inspire Practice. 19-34.

Erol, S., Jäger, A., Hold, P., Ott, K., & Sihn, W. (2016). Tangible Industry 4.0: a Scenario-Based Approach To Learning For The Future of Production. *Procedia CiRp*(54), 13-18.

Ferrari, A. (2012). *Digital competence In Practice: An Analysis of Frameworks.* Luxembourg: Publications Office Of The European Union. Doi:10.2791/82116

Frey, C. B. (2017). The future of employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation? *Technological Forecasting And Social Change*(114), 254-280.

Garcia-Esteban, S., & Jahnke, S. (2020). Skills In European Higher Education Mobility Programmes: Outlining a Conceptual Framework. *3*(10), 519-539. doi:2042-3896

Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (tarih yok). Balancing Skills In The Digital Transformation Era: The Future Of Jobs And The Role Of Higher Education. *Industry and Higher Education, 2*(36), 118-127.

https://webrazzi.com/. (2017, Mayıs 14). *Toplum 5.0: Teknolojik Gücü Doğru Yönetecek Akıllı Toplum Felsefesi*. 09 06, 2022 Tarihinde Https://Webrazzi.com/2017/05/14/toplum-5-0/ adresinden alındı

https://www.endustri40.com/. (2022, 09 06). *Dijitalizasyon Rehberi – Siber Güvenlik*. Türkiyenin Endüstri 4.0 Platformu: https://www.endustri40.com/digitalization-dijitalizasyon-rehberi-siber-guvenlik/ adresinden alındı

İncesu, E. (2019). *Eğitim 4.0 ve Endüstri 4.0 İlişkisi Nedir?* 09 06, 2022 tarihinde https://www.protopars.com/egitim-4-0-ve-endustri-4-0-iliskisi-nedir/ adresinden alındı

İş Kur. (2021). *Meslek Seçimine Destek Raporu.*

Keynes, J. (2010). *Economic Possibilities For Our Grandchildren.* London: Palgrave Macmillan,.

Kurbanov, R., Belyalova, A., Yarygina, N., Schetinina, S., Feshina, S., Buslaev, S., & Dugarskaya, T. (2020). Student Attitude To Future Profession In Field Of Information Technology At University Training Stage. I. *International Journal Of Psychosocial Rehabilitation, 4*(24), 5019-5026.

Maptriks. (2020). https://maptriks.com/tr/2020/amp/ adresinden alındı

McKinsey, G. I. (2017). *Technology, Jobs, And The Future of Work.* Brıefıng Note Prepared For The Fortune Vatıcan Forum.

OECD. (2016). *New Skills for the Digital Economy.* Measuring the Demand and Suppy of ICT Skills at Work.

Öksüz, Ö. (2022). Dijital Çağda Kitap Okuma Kültürünün Görselleşmesi ve Kitap Kapağı Tasarımının Kitap Satın Alma Davranışına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı.

Öztemel, E. (2020). Literature Review of Industry 4.0 And Related Technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing,, 1*(31), 127-182.

Spitz-Oener, A. (2006). Technical Change, Job Tasks, And Rising Educational Demands: Lo-

oking Outside The Wage Structure. *Journal of Labor economics,, 2*(24), 235-270.

Şahin, S. (2015). Dİjital Çağ ve Sanatta Yarattığı Dönüşümler. *Kocaeli Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, 38-49.

WEF. (2018). *The Future of Jobs Report.* WEF Publishing.

WEF. (2020). *The Future of Jobs Report .* weforum.org.

Zikopoulus, P., Deroos, S., Parasuraman, K., Deutsch, T., Corrigan, D., & Giles, J. (2013). *Harness the Power of Big Data The IBM Big Data Platform 1st Edition.* New York: mc. Graw Hill Companies.

"AYDINLIK ÜÇLÜ" KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

THE EFFECT OF "LIGHT TRIAD" OF PERSONALITY TRAITS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Ali AKDEMİR
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
aliakdemir@arel.edu.tr
0000-0002-5188-3304

Elif ÜLER
Öğr. Gör.,Yozgat Bozok Üniversitesi
elif.uler.77@gmail.com
0000-0002-2536-544X

Sinem GÜLENÇ
Dr. Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi
snmglnc@gmail.com
0000-0003-3268-5633

ÖZET

İnsanın olumlu özelliklerine yoğunlaşan ve "Aydınlık Üçlü" olarak ifade edilen Kantçılık, Hümanizm ve İnsana İnançtan oluşan kişilik özellikleri, insan merkezli bir düşünceyi ve insana insan olduğu için değer verir. İnsanı araç olarak ele almak yerine, amaç olarak ele almayı ifade eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın görevi dışında yerine getirmiş olduğu gönüllülük esaslı, nitelikli davranışlardır. Bu durum çalışanın örgüte karşı fedakârlık yapmasına ve karşılık beklentisi olmadan örgütünü sahiplenmesine neden olmaktadır.

Kişilik özelliklerinin çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını desteklediğine dair araştırmalar literatürde mevcuttur. Bu çalışmada "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın örneklemini kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Veriler SPSS programı ile analiz edilip, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak, araştırma bulguları tartışılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Kişilik Özellikleri, Aydınlık Üçlü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

The personality traits consisting of Kantianism, Humanism and Belief in Humanity, which focus on the positive characteristics of human beings and are expressed as the "Luminous Triad", value a human-centered thought and human being because they are human. It refers to treating people as an end rather than a means.

Organizational citizenship behavior is voluntary, qualified behavior that the employee performs outside of his/her duty. This situation causes the employee to make sacrifices against the organization and to own the organization without any expectation of return.

There are studies in the literature showing that personality traits support organizational citizenship behavior of the employee. In this study, it is aimed to examine the effects of the "Luminous Triad" personality traits on the organizational citizenship behaviors of the employees. Public and private sector employees constitute the sample of the study. The data were analyzed with the SPSS program, and correlation and regression analyzes were performed. Finally, the research findings were discussed and evaluated.

Keywords: *Personality, Personality Traits, Light Triad, Organizational Citizenship Behavior*

1. GİRİŞ

İnsanın olumlu özelliklerine yoğunlaşan ve "Aydınlık Üçlü" olarak ifade edilen Kantçılık, Hümanizm ve İnsana İnançtan oluşan kişilik özellikleri insan merkezli bir düşünceyi içerir ve insana insan olduğu için değer verir. İnsanı araç olarak ele almak yerine, amaç olarak ele almayı ifade eder. İnsan, doğası gereği olumsuz ve olumlu duygulara sahiptir. Bu duygular insanların davranışlarını şekillendirmekte ve olaylara karşı tutumlarını düzenlemektedir. İnsanın olumlu özelliklerine odaklanan ve aydınlık üçlü olarak ifade edilen kantçılık, hümanizm ve insana değerden oluşan kişilik özellikleri kimi araştırmacılara göre olumlu kişilik özelliklerini kapsayan bir çatı durumundadır (Kaufman, 2019; Andrews, 2019; Lukić ve Živanović, 2021; Malik vd., 2020). İnsanın olumlu kişilik özelliklerine sahip olması merhamet, şefkat, empati, mütevazilik, sessiz bir ego, işbirliği, takım çalışması gibi eğilimlerini artırmaktadır (Kaufman, 2019: 2, Surricchio, 2009: 20, Wayment ve Bauer, 2017: 882-883). İnsanı araç olarak değil amaç olarak görmeyi sağlayan aydınlık üçlü kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin kendisi dışındaki kişilere karşı geliştireceği davranış ve tutumlar da olumlu olacaktır.

Çalışanın örgütünde gönüllülük esasına dayalı ekstra roller üstlenmesi şeklinde

ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1990; Basım ve Şener, 2006) gönüllük esasına bağlı olarak gerçekleşmesi nedeniyle çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Empati sahibi, şefkatli, işbirliği ve takım çalışmasına eğilimi olan çalışanların örgütlerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalleri daha yüksek olacaktır. Bu bağlamda; insanı amaç olarak değil de araç olarak gören aydınlık üçlü kişilik özelliğine sahip olmanın aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını da geliştireceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini kamu da ve özel sektör de çalışanlar oluşturmaktadır. Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; kişilik, aydınlık üçlü kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin kavramsal çerçeve doğrultusunda literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde ise; kullanılan yöntem, analizler ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın verilerinin analizi için SPSS programı kullanılmış olup t-testi, ANOVA testi, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Son bölüm olan üçüncü bölüm de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Kişilik

"Kişilik" kelimesi batı dillerinde "personality, personalite, persönlichkeit" olarak karşılık bulmaktadır. Bu kelimelerin Latince "persona" kelimesinden türetildiği, persona kelimesinin kökünün ise Eski Yunanca'da "personō" olduğu ileri sürülmektedir (Köknel, 1997). Personō kelimesinin anlamı ise maske veya karakterdir. Antik Yunan'da tiyatro oyunlarında oyuncuların taktığı bu maskenin, oynanan karakterin seyirciyle ilişkisini sağlamaya yönelik olarak takıldığı, oynanan karakterin davranışlarına yön verdiği ve karakterini yansıttığı düşüncesinden hareketle bu ismin kişilik için kullanıldığı düşünülmektedir (Dameyer,2001).

Kişilik, yapısal olarak farklılıklar içermesi nedeniyle literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Araştırmacılardan bazıları; kişiliği kalıtımsal olarak tanımlar iken, bazıları tanımlarında çevrenin etkisine yer vermekte, bazıları da kalıtım ve çevrenin her ikisinin de kişiliğin oluşumunda etkili olduğunu ifade etmektedir. " Kişilik"; Sözlük anlamı olarak "Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet" (TDK, 2022) olarak ifade edilmektedir. Alanyazında kişiliğin çevreyle ilgisine ilişkisine dair yapılan tanımlarda Cattell (1945), insanın birebir ilişkide bulunduğu çevresindeki davranışların bütünü olarak tanımına vurgu yapar iken kişiliğin, kalıtım ve çevreyle ilişki sonucu oluştuğuna dair vurgu yapılan tanımlarda ise Allport (1961), Atkinson vd. (1990), insanın genetik mirasıyla sahip olduğu ve çevresiyle etkileşimi sonucu şekillendirdiği kolaylıkla değişmeyen davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Literatür de kişiliğe dair yapılan diğer tanımlarda ise Burger (2006), insanın kendisinden kaynaklı ve değişmeyen tutarlı davranışları ve kişilik içi süreçler olduğunu, Tınar (1996: 93),

insanın kişiye özgü olarak ifade edilen belirgin, değişmeyen ve tutarlı özelliklerinin bütünü olduğunu, Colman ise (2015) insanın kendine özgü davranış, zeka ve maneviyatına yönelik özelliklerin tümü olarak ifade etmiştir. Bu tanımların ortak yönleri ele alındığında kişiliğin insanı diğer kişilerden farklı kıldığı ve kişiye has özellikleri içerdiği, farklı zamanlarda dahi yaşansa benzer durumlarda benzer davranışların sergilenmesine neden olduğu ve tutarlılık gösteren davranışlardan oluşan bir bütün olması ön plana çıkmaktadır (Y.İnanç ve Yerlikaya, 2018; Doğan, 2013).

Kişiliğin ve insana özgü özelliklerinin oluşmasında farklı faktörlerin etkisi vardır. Bu faktörler, kalıtım, sosyal sınıf, insanın yaşadığı coğrafi konum, zeka, ahlak, yetenekler, çevredeki yetişkin ve yaşlı nüfus, medya şeklinde ifade edilebilir (Şenturan, 2014; Çelik vd., 2015; Eroğlu, 2015; Eren, 2020: 83). Genel olarak bakıldığında ise kişiliğin oluşumunda kalıtımın ve içinde yaşanılan çevrenin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Kişilikle bağlantılı olan diğer kavramlar mizaç, karakter, benlik ve yetenekler olarak ifade edilebilir. Mizaç, insanın kalıtım ile aktarılmış olan diğer kişilere ve olaylara karşı vermiş olduğu tutarlı tepkiler ve davranış şekilleridir (Dinç, 2017). Karakter, kişinin dünyaya gelmesiyle kendine has davranışların ortaya çıkması ve kişiliğin iskeletini oluşturan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2020: 84). Yetenek, kişinin doğuştan sahip olmuş olduğu özellikler ve özel bir alandaki davranışı gösterebilme kapasitesi (Altıntaş, 2018: 28; Yücel, 2019) olmakla beraber geliştirilebilir olduğu da kabul edilir (Çetin ve Beceren, 2007: 118). Benlik ise kişinin kendine ilişkin farkındalığı, kendisini tanıması ve değerlendirmesi olarak ifade edilir (Güney, 2016: 222).

Kişilikle ilgili farklı tanımların olması, araştırmacıların kişiliğin farklı faktörler sonucu oluştuğuna dair görüşler ortaya koymasına neden olmuştur. Kişiliğin oluşumunda kabul edilen faktörler sonucunda da kişilik kuramları geliştirilmiş ve kişiliğin özellikleri farklı şekillerde ele alınmıştır. Literatürde kişilikle ilgili çalışmaların genel olarak ayırıcı özellik kişilik kuramı kapsamında beş faktör kişilik özellikleri modeli üzerinde ele alındığını söylemek mümkündür.

2.1.1.Kişilik Özellikleri

Kişiliği anlamaya dair geliştirilen biyolojik, davranışçı, psikoanalitik, bilişsel ve ayırıcı özellikler yaklaşımı kişiliğin oluşumunda ele alınan faktörlerin de farklılaşmasına neden olmuştur. Literatür de kişiliğe dair ele alınan faktörler biyolojik-genetik, sosyal-kültürel, aile, coğrafi-fiziksel ve diğer faktörler altında incelenmiştir (Gökçen Kapusuz, 2016: 14-15; Akkuş, 2022: 30-34; Goleva, vd. 2022: 591; Nauzeer ve Jaunky, 2021: 2). İnsanların kendi veya bir başkasının kişiliğini tanımlarken genel olarak kullandığı kelimelerin çoğunun aynı olması kişilik özelliklerinde bazı değişkenlerin bir çatı olarak kabul edilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Literatürde kişiliğe dair yapılan araştırmalar genellikle beş faktör kişilik modeline yoğunlaşmış ve bu model kişiliğe ilişkin olarak geliştirilen kuram ve teorile-

ri birleştirici bir çatı olarak görülmüştür (Bacanlı vd., 2009). Kişiliğin beş genel faktörü, deneyime-gelişime açıklık, duygusal denge, dışa dönüklük, sorumluluk ve uyumluluk olarak ele alınmış (Gustavsen ve Hegnes, 2019: 2) ve bu boyutlar altında değerlendirilmiştir. Bu modele göre; insanın genetik eğilimleri çevreden bağımsız olarak gösterdiği değişikliklerle oluşmaktadır (McCrae vd., 2000: 173). Sorumluluk, insanın görev bilinci içerisinde hareket etmesini ve başarıyı hedeflemesi ile ilişkili bir durumdur (Patrick, 2010: 242). Uyumluluk, insanların diğer kişilerle ilişkilerinde uyum göstermesi ile ilişkilidir. Bu kişilerin uzlaşılabilir, işbirlikçi, güven verici ve samimi oldukları söylenebilir (Robbins ve Judge, 2017: 179). Duygusal olarak dengelilik, kişinin strese karşı dayanıklı olup olmadığına ile ilişkindir (Robbins ve Judge, 2017: 179). Dışa dönüklük, başkalarıyla rahat ilişkiler kuran, onlarla tanışmaktan zevk alan ve yeni kişiler tanımaya hevesli olan kişilerle ilişkilendirilmiştir. Bu kişilerin uzun ve ağır ilerleyen işlerde sabırsız oldukları söylenebilir (Robbins ve Judge, 2017: 179, Gustavsen ve Hegnes, 2019: 2). Deneyime ve gelişime açıklık, insanların tecrübeye ve yeniliklere açık, meraklı, yaratıcı özellikleriyle ilişkilidir (Gustavsen ve Hegnes, 2019: 2).

Kişilik araştırmacısı olan Haslam aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin beş faktör kişilik kuramını içinde barındırdığını düşünmektedir (Andrews, 2019). Bu konuda yapılan araştırmalar aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin (kantçılık, hümanizm ve insana inanç), beş büyük kişilik özelliği (deneyime-gelişime açıklık, duygusal denge, dışa dönüklük, sorumluluk ve uyumluluk) ile ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Gerymski & Krok, 2019; Kaufman et al., 2019: 12). Gelişen teknoloji ve çevresel faktörler kişiliğin tanımlanmasında veya oluşumunda farklı boyutları da ön plana çıkarmaktadır. Aydınlık kişilik özellikleri de insanın olumlu yönlerine yoğunlaşan bir düşünceyi ortaya koyduğu için gelişen toplum içerisinde bu özelliklere sahip kişilerin daha olumlu ve ılımlı yaklaşımlarda bulunacakları varsayılabilir.

2.1.2. "Aydınlık Üçlü" Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri üzerine son yıllarda yapılan çalışmalarda insanın doğası gereği özgecilik, cesaret, empati, bağışlayıcılık, umut, minnettarlık gibi olumlu özelliklere sahip olduğuna ilişkin bulgular dikkat çekicidir (Tekeş ve Bıçaksız, 2021: 537). Bu özelliklerden hareketle Kaufman vd. (2019) tarafından "Aydınlık Üçlü" olarak ifade edilen ve insanın pozitif yanını ortaya çıkarmaya yönelik bir ölçek geliştirmiştir. Kantçılık, Hümanizm ve İnsana İnançtan oluşan aydınlık üçlü kişilik özellikleri insan merkezli bir düşünceyi içerir ve insana insan olduğu için değer verir. İnsanı araç olarak ele almak yerine, amaç olarak ele almayı ve sevgi dolu bir kişiliği işaret eder. Ölçek çalışmasında "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri samimiyet, sevgi, nezaket, bağışlayıcılık, ekip çalışması, empati, merhamet gibi değerlerle pozitif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur (Kaufman vd., 2019). Bu konu da yapılan çalışmalarda bu kişilik özelliklerine sahip kişilerin, samimi, mütevazi, empatik,

şefkatli, bağışlayıcı, girişken ve nazik oldukları tespit edilmiştir (Lukić ve Živanović, 2021: 7, Malik vd., 2020: 1124, Bijari ve Torghabeh, 2021: 5). Aydınlık üçlü kişilik özellikleri insanın kendisiyle ilgili değil, başkasına olan tutumlarıyla ilgilidir (Andrews, 2019). Bu konuda Sevi vd. (2021: 4) tarafından yapılan çalışmada da aydınlık üçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerin aldatmaya daha az eğilimli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç Andrews'in iddiasını destekler niteliktedir.

Kantçılık, Immanuel Kant'ın kişilerin başkaları ile kurduğu ilişkide insanlara ahlaki bir eylem olarak saygılı, onurlu ve değerli olarak davranmasını, iletişimde bulunan bireylerin birbirini küçük düşürmemesi ve birbirlerine saygısızlık etmemesi felsefesine bağlı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle kişinin, ilişki içerisinde olduğu kişilere yönelik davranışlarının kişinin kendi amaçlarına uygun olması değil, ilişki içerisinde olduğu kişi/kişilerin değerli olmasının sadece "insan" olmalarından ötürü kabul edilmesi gerekliliğine inanılmaktadır (Malik vd., 2020: 1123). İnsanlara bir amaca hizmet ettiklerinden değil kendileri değerli olduğu için iyi davranılmalıdır. Hümanizm; bilginin ve değerin kaynağını insana dayandırır ve insan olmak için kişinin yaşamına dair üstlenmesi gereken sorumluluğu alabilme cesareti göstermesi, etkin bir davranış içerisinde olması gerekir (Koca, 2019: 942). Hümanizm de her birey değerlidir ve her bireyin onuruna değer verilmelidir. İnsanlığa inanç ise insanların temelde iyi olduklarına dair bir inancı işaret etmektedir (Serbest ve Sökmen, 2021: 2735, Polatçı ve Yeloğlu, 2021: 78,).

Olumlu kişilik özelliklerine sahip kişilerin çoğu zaman kendilerini karşılarındakine yardım ederken buldukları, düşmanlarına dahi adil ve sevgi dolu bir yaklaşım gösterdiklerini söylemek mümkündür (Salzberg, 2017). Örneğin olumlu kişilik özelliklerinden birisi olan affetme eğilimi örgüt iklimini etkileyen bir unsur olarak görülmektedir (Altıntaş, 2022: 126) Aydınlık kişilik özelliklerine sahip insanların daha hayırsever olduklarına dair çalışma sonucu dikkat çekicidir (Lukić ve Živanović, 2021: 9). Bu nedenle aydınlık kişilik özelliklerine sahip kişilerin, karşısındaki kişilere ve örgütüne karşı pozitif davranış ve tutumlar geliştirecekleri düşünülmektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüz koşulları dahilin de ekonomik, politik, teknolojik değişimler, sosyal ve kültürel gelişmeler örgütleri etkilemektedir. Bu değişim ile birlikte örgütler verimliliklerini artırma ve varlıklarını sürdürme çabası vermektedir. Bu nedenle örgütler resmi olarak tanımlanmış görev tanımlarının haricinde örgütlerini geliştirmek için katkıda bulunmak isteyen, örgütün gelişimi, değişimi ve yenileşme çabalarına katkı da bulunan, nitelikli ve donanımlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Kurumların sürdürülebilirlikleri, rekabette öne çıkmaları, işlev ve süreçleri başarılı bir şekilde sürdürmeleri çalışanların resmi olarak yapılan iş ve görev tanımlarının dışında ilave rol davranışı göstermesi vasıtasıyla mümkün olabilecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak isimlendirilen bu davranış şekli gönüllülük

ve isteğe bağlı olarak çalışanın görevi dışında yerine getirmiş olduğu nitelikli davranışlar (Organ, 1990) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi bir prosedüre bağlı olmaksızın, ekstra rol niteliği taşımalı, kendiliğinden oluşmalı ve planlanmamış olmalıdır (Altıntaş, 2006). Bu durum çalışanın örgüte karşı fedakarlık yapmasına ve karşılık beklentisi olmadan örgütünü sahiplenmesine imkan sağlayacaktır.

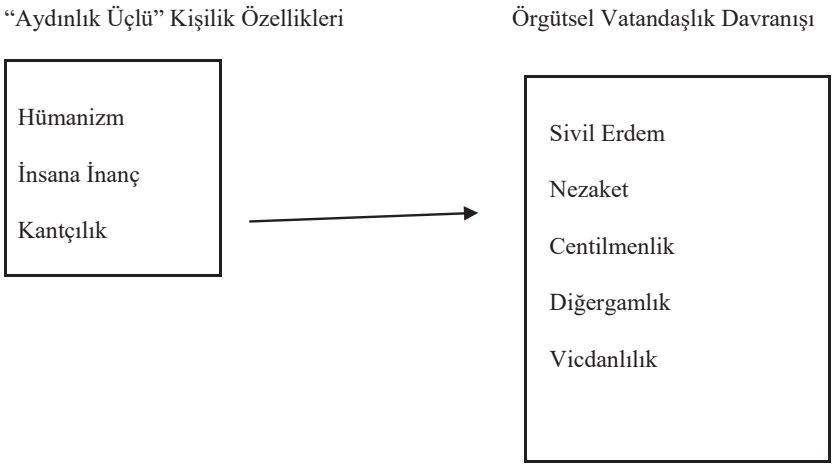
Literatür de örgütsel vatandaşlık davranışına dair alt boyutların farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bununla beraber sivil erdem, nezaket, centilmenlik, diğergamlık (özgecilik) ve vicdanlılık kavramları ile ele alınmaktadır (Erdoğan ve İraz, 2019: 75-80, Koşar, 2018: 782). Diğergamlık (özgecilik) boyutu, bireyin çalışma arkadaşlarına gönüllü bir şekilde isteyerek yardım etmesi ve işle ilgili aksaklıkların ortaya çıkmasını engellemesi olarak ifade edilmektedir. Nezaket, başkalarını etkileyebilecek bir karar öncesinde ilgili kişilerin bilgilendirilmesi durumudur. Centilmenlik, işe ilişkin olarak meydana gelen zorlukları ve istenmeyen durumları itiraz etmeden kabul etme durumudur. Sivil erdem, çalışanın örgütünü etkileyen olaylarla ilgili sorumluluk hissetmesi ve bununla ilgili toplantılara ve kararlara gönüllü bir şekilde katılmasıdır. Vicdanlılık, çalışanın kendisinden beklenen görevlerin dışında ekstra görevleri gönüllülük esasına dayalı olarak yerine getirmesidir (Basım ve Şeşen, 2006: 87).

Kişilik özelliklerinin çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını desteklediğine dair araştırmalar literatürde mevcuttur (Yücel ve Kaynak, 2008, Yeke, 2015, Çarıkçı, vd. 2010). Bu nedenle olumlu kişilik özelliklerine bir çatı oluşturabilecek aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını ne şekilde etkilediklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Kaufman vd. (2019) tarafından geliştirilen "Aydınlık Üçlü Ölçeği" üzerine uluslararası ve ulusal yazında yapılan araştırma sayısı oldukça azdır ve genellikle ölçeğin psikometrik değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri üzerine yapılan çalışma sayısının azlığı nedeniyle bu çalışma ile uluslararası ve ulusal yazına katkı sağlamak hedeflenmiştir.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışma nicel araştırma kapsamında ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmış, iki veya daha fazla değişkenin birlikte değişimini, yönünü ve derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Karasar,2010). Çalışma, ilişkisel tarama modeli ile çalışanların aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme düzeyi ve bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemek üzere tasarlanmıştır.



Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki yer almaktadır.

H_1=Aydınlık kişilik özellikleri kişilerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H_2=Aydınlık kişilik özellikleri kişilerin eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H_3=Aydınlık kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H_{3a}=Hümanizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H_{3a1}=Hümanizim ile diğergamlık arasında ilişki vardır.

H_{3a2}=Hümanizim ile vicdanlılık arasında ilişki vardır.

H_{3a3}= Hümanizim ile nezaket arasında ilişki vardır.

H_{3a4}=Hümanizim ile centilmenlik arasında ilişki vardır.

H_{3a5}=Hümanizim ile sivil erdem arasında ilişki vardır.

H_{3b}=İnsana İnanç ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H_{3b1}=İnsana İnanç ile diğergamlık arasında ilişki vardır.

H_{3b2}=İnsana İnanç ile vicdanlılık arasında ilişki vardır.

H_{3b3}=İnsana İnanç ile nezaket arasında ilişki vardır.

H_{3b4}=İnsana İnanç ile centilmenlik arasında ilişki vardır.

H_{3b5}=İnsana İnanç ile sivil erdem arasında ilişki vardır.

H_{3c}=Kantçılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H_{3c1}=Kantçılık ile diğergamlık arasında ilişki vardır.

H_{3c2}=Kantçılık ile vicdanlılık arasında ilişki vardır.

H_{3c3}=Kantçılık ile nezaket arasında ilişki vardır.

H_{3c4}=Kantçılık ile centilmenlik arasında ilişki vardır.

H_{3c5}=Kantçılık ile sivil erdem arasında ilişki vardır.

H_4= Aydınlık kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{4a}= Hümanizm örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{4b}= İnsana İnanç örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{4c}= Kantçılık örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini 18 yaşını doldurmuş kamu veya özel sektörde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, toplam 389 katılımcının verileri internet ve sosyal medya üzerinden toplanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların 138'i (%35,5) erkek, 251'i (%64,5) kadın; 160'ı (%41,1) bekar, 229'u (%58,9) evli; 19'u (%4,9) doktora, 88'i (%22,6) yüksek lisans, 221'i (%56,8) lisans ve 61'i (%15,7) lise mezunu; 36'sı (%9,3) 5.000 ve altı, 86'sı (%22,1) 5.001-7.500, 71'i (%18,3) 7.501-10.000 ve 196'sı (%50,4) 10.001 ve üzeri gelire sahip; 189'u (%48,6) kamu, 200'ü (%51,4) özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	**N**	**%**
Kadın	251	64,5
Erkek	138	35,5
Medeni Durum		
Evli	229	58,9
Bekar	160	41,1
Eğitim Durumu		
Lise	61	15,7
Lisans	221	56,8
Yüksek Lisans	88	22,6
Doktora	19	4,9
Gelir Durumu		
5.000 ve altı	36	9,3
5.001-7.500	86	22,1
7.501-10.000	71	18,3
10.001 ve üzeri	196	50,4
Kurum		
Kamu	189	48,6
Özel	200	51,4

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Aydınlık Üçlü Ölçeği, 2019'da Kaufman vd. tarafından geliştirilmiştir. 12 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek İngilizce geliştirilmiş olup, iç güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) .84'tür. Ölçeğe ilişkin alt boyutların iç güvenilirlik katsayısı Kantçılık .67, Hümanizm .76 ve İnsanlığa İnanç .80'dir. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Aydınlık Üçlü Ölçeği, Tekeş ve Bıçaksız (2021) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılmış, iç güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) .73 tespit edilmiştir. Alt boyutlarına ilişkin iç güvenilirlik katsayıları ise Kantçılık .49, Hümanizm .58 ve İnsanlığa İnanç .64 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, 2006'da iki ayrı çalışma incelenerek (Williams ve Shiaw, 1999; Vey ve Campbell, 2004) Basım ve Şeşen tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Organ (1988)'nın ortaya koymuş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla uyumludur. 19 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) .94'tür. Alt boyutlara ilişkin iç güvenilirlik katsayısı diğergamlık .86, vicdanlılık .77, nezaket .87, centilmenlik .82 ve sivil erdem .86'dır. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır.

Her iki ölçek de 5'li likert türünde hazırlanmıştır. Kesinlikle katılmıyorumdan (1), kesinlikle katılıyoruma (5) sıralanmaktadır. 5'li likert tipi ölçeklerde aralık değerleri aşağıdaki gibidir;

1.00-1.80 = Hiç katılmıyorum

1.81-2.60 = Çok az katılıyorum

2.61-3.40 = Orta düzeyde katılıyorum

3.41-4.20 = Büyük ölçüde katılıyorum

4.21-5.00 = Tamamen katılıyorum

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın verilerinin betimsel değeri için yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır. Normallik varsayımını sağlamak için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış, bu değerler +1,5 ile -1,5 arasındadır. Tabachnick ve Fidell (2013) basıklık ve çarpıklığın +1.50 ile – 1.50 arasında olduğunda verilerin normal dağıldığını ifade eder. Bu nedenle ikili karşılaştırmalar da t-testi, üç ve üzeri değişkenin olduğu karşılaştırmalar da ise ANOVA kullanılmıştır. Çalışma da katılımcılara ait demografik değişkenlerin "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerine ve örgütsel vatandaşlık davranışına neden olup olmadığının belirlenmesi için bu iki analiz kullanılmıştır. Verilerin analizi ortalama puanlar üzerinden yapılmıştır. Ortalamaların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir ve çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerine sahip çalışanlar ile bunların göstermiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için verilere korelasyon analizi yapılmış, ayrıca değişkenlerin alt boyutları bağlamında da korelasyon analizi yapılarak hangi

değişkenlerin birbirini ne düzeyde etkilediğinin tespiti amaçlanmıştır. Regresyon analizi yardımı ile de "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine ve "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına ne oranda etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

3.5. Bulgular

Yapılan çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) bakılmıştır. Aydınlık Üçlü ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı .69 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir. Literatürde iç güvenilirlik katsayısına dair farklı sınıflamalar olmakla beraber yaygın olarak kabul edilen sınıflama da ≥ 0.9 mükemmel olarak, 0.7≤α<0.9 iyi olarak, 0.6≤α<0.7 kabul edilebilir olarak, 0.5≤α<0.6 zayıf olarak ve α<0.5 kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir (Kılıç, 2016: 47-48).

Çalışmaya katılan çalışanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Aydınlık Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri Standart Sapma ve Ortalamaları

Ölçek	**n**	**`x**	**Ss**
Aydınlık Üçlü	389	3,51	.46
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	389	4,02	.43

Çalışmaya katılanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri ölçeğine göre ortalamasına bakıldığında (`x=3,51) "Büyük ölçüde katılıyorum" (`x=3.41-4.20) düzeyinde olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalamasına bakıldığında (`x=4,02) "Büyük ölçüde katılıyorum" (`x=3.41-4.20) düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum ve çalışılan kurum değişkenlerinin "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesinde anlamlı bir farka neden olup olmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Aydınlık Üçlü Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Puanlarının Cinsiyet, Medeni Durum Ve Çalışılan Kuruma Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t testi		
					t	sd	p
Aydınlık Üçlü	Kadın	251	3,55	.43	2,118	387	.035
	Erkek	138	3,44	.51			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	251	4,03	.38	.534	387	.594
	Erkek	138	4,01	.50			
Aydınlık Üçlü	Evli	229	3,54	.47	-1,288	387	.199
	Bekar	160	3,48	.46			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	229	4,06	.43	-2,336	387	.020
	Bekar	160	3,96	.41			
Aydınlık Üçlü	Özel	200	3,44	.49	2,986	387	.003
	Kamu	189	3,58	.42			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özel	200	4,01	.40	.624	387	.533
	Kamu	189	4,04	.45			

Tablo 3 incelendiğinde, çalışanların cinsiyetinin "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir (t[387]= 2,118; p<0,05). Kadınların, sahip olduğu "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri (X=3,55), erkeklerin sahip olmuş olduğu aydınlık kişilik özelliklerinden (X=3,44) daha olumludur. Bu durum da H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Cinsiyet, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesinde anlamlı farklılık göstermemektedir (t[387]= .534; p>0,05). Medeni duruma göre çalışanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermemekte (t[387]= -1,288; p>0,05) fakat örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı olarak farklılık göstermektedir (t[387]= -2,336; p<0,05). Evli çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (X=4,06), bekar çalışanlara göre (X=3,96) daha olumludur. Çalışılan kuruma göre bakıldığında ise kamu ve özel sektör bağlamında "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinde anlamlı bir farklılık vardır (t[387]= 2,986; p<0,05). "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri açısından kamu çalışanları (X=3,58), özel sektörde çalışanlara (X=3,44) göre daha olumludur. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan kuruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir (t[387]= .533; p>0,05).

Demografik değişkenlerden eğitim durumu ve gelir durumunun, "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesindeki farklılığa yönelik ANOVA sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. Aydınlık Üçlü Ölçeği Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Puanlarının Eğitim Ve Gelir Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	*Eğitim Durumu*	*n*	*X*	*Ss*	*Varyansın Kaynağı*	*Kd*	*sd*	*KO*	*F*	*p*	*An.*
Aydınlık Üçlü	Lise (1)	61	3,34	.48	Grup arası	2,386	3	.795	3,731	.011	2-1; 3-1; 4-1
	Lisans (2)	221	3,53	.45	Grup İçi	82,069	385	.213			
	Yüksek Lisans (3)	88	3,55	.44	Toplam	84,455	388				
	Doktora (4)	19	3,64	.49							
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lise (1)	61	4,03	.56	Grup arası	.344	3	.115	.618	.604	
	Lisans (2)	221	4,03	.39	Grup İçi	71,405	385	.185			
	Yüksek Lisans (3)	88	3,98	.40	Toplam	71,749	388				
	Doktora (4)	19	4,11	.41							
Gelir Durumu											
Aydınlık Üçlü	5.000 ve altı (1)	36	3,38	.56	Grup arası	1,405	3	.468	2,171	.091	
	5001-7500 (2)	86	3,45	.46	Grup İçi	83,050	385	.216			
	7.501-10.000 (3)	71	3,55	.49	Toplam	84,455	388				

	10.001 ve üstü (4)	196	3,55	.43							
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	5.000 ve altı (1)	36	4,06	.40	Grup arası	.096	3	.032	.172	.915	
	5001-7500 (2)	86	4,02	.38	Grup İçi	71,653	385	.186			
	7.501-10.000 (3)	71	4,03	.55	Toplam	71,749	388				
	10.001 ve üstü (4)	196	4,01	.40							

Yapılan analizde "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri (sig. .885; p>0,05) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (sig. .725; p>0,05) verilerinin homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmektedir (F= 3,731; p<0,05). Çalışanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin eğitim durumuna göre nasıl farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla LSD testi yapılmıştır. Bu sonuca göre lisans mezunlarının "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri (X= 3,53), lise mezunlarından (X=3,34); yüksek lisans mezunlarının "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri (X= 3,55), lise mezunlarından (X=3,34); doktora mezunlarının "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri (X= 3,64), lise mezunlarından (X=3,34) yüksektir ve H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır (F= .618; p>0,05). Çalışanların gelir durumuna göre ise "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri (F=2,171; p>0,05) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (F= .172; p>0,05) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çalışanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleriyle gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik korelasyon analizi Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5. Aydınlık Üçlü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değeri

	Aydınlık Üçlü	Örgütsel Vatandaşlık
Aydınlık Üçlü	1	.360**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Literatürde farklı sınıflamalar mevcuttur. Bu sınıflamalar dahilinde zayıf (.00-.30), orta (.31-.49), güçlü (.50-.69), çok güçlü (.70-.100) ilişki olduğudur (Tavşancıl, 2006). Tablo 5 de yer alan pearson korelasyon analizin de çalışanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı orta düzeyli pozitif yönde (r=.360; p< 0,05) ilişkilidir.

Hümanizm ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alt boyutlara dair korelasyon analizi Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Hümanizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına Dair Korelasyon Değerleri

		Hümanizm	**Diğergamlık**	**Vicdanlılık**	**Nezaket**	**Centilmenlik**	**Sivil Erdem**
Hümanizm	r	1	.268**	.084	.274**	.063	.171**
Diğergamlık	r		1	.267**	.648**	.289**	.423**
Vicdanlılık	r			1	.335**	.413**	.514**
Nezaket	r				1	.387**	.472**
Centilmenlik	r					1	.515**
Sivil Erdem	r						1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 6' ya göre örgütsel vatandaşlık davranışının "digergamlık" (r=.268; p<0,05), "nezaket" (r=.274; p<0,05) ve "sivil erdem" (r=.171; p<0,05) alt boyutları, hümanizm ile pozitif yönlü zayıf ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının "vicdanlılık" ve "centilmenlik" alt boyutu ile hümanizm arasında ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle H_{3a}(1,3,5) kabul edilmiş, H_{3a}(2,4) red edilmiştir.

İnsanlığa inanç ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alt boyutlara dair korelasyon analizi Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. İnsanlığa İnanç Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına Dair Korelasyon Değerleri

		İnsana İnanç	**Diğergamlık**	**Vicdanlılık**	**Nezaket**	**Centilmenlik**	**Sivil Erdem**
İnsana İnanç	r	1	.100*	.106*	.081	.286**	.153**
Diğergamlık	r		1	.267**	.648**	.289**	.423**
Vicdanlılık	r			1	.335**	.413**	.514**
Nezaket	r				1	.387**	.472**
Centilmenlik	r					1	.515**
Sivil Erdem	r						1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 7'ye göre örgütsel vatandaşlık davranışının "digergamlık" (r=.100; p<0,05), "vicdanlılık" (r=.106; p<0,05), "centilmenlik" (r=.286; p<0,05) ve "sivil erdem" (r=153; p<0,05) alt boyutu ile insana inanç pozitif yönlü zayıf ilişkilidir. İnsana inanç ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından "nezaket" arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle H_{3b}(1,2,4,5) kabul edilmiş, H_{3b}(3) red edilmiştir.

Kantçılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alt boyutlara dair korelasyon analizi Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Kantçılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına Dair Korelasyon Değerleri

		Kantçılık	**Diğergamlık**	**Vicdanlılık**	**Nezaket**	**Centilmenlik**	**Sivil Erdem**
Kantçılık	r	1	.342**	.184**	.320**	.262**	.170**
Diğergamlık	r		1	.267**	.648**	.289**	.423**
Vicdanlılık	r			1	.335**	.413**	.514**
Nezaket	r				1	.387**	.472**
Centilmenlik	r					1	.515**
Sivil Erdem	r						1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 8'e göre örgütsel vatandaşlık davranışının "digergamlık" (r=.342; p<0,05) ve "nezaket" (r=.320; p<0,05) alt boyutu ile Kantçılık pozitif yönlü orta ilişkilidir. "Vicdanlılık" (r=.184; p<0,05), "centilmenlik" (r=.262; p<0,05) ve "sivil erdem" (r=170; p<0,05) alt boyutu ile Kantçılık pozitif yönlü zayıf ilişkilidir. Bu nedenle H_{3c}(1,2,3,4,5) kabul edilmiştir.

Çalışanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkiyi belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analizine dair sonuçlar Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**B**	**Std.Hata**	**(β)**	**t**	**P**	**R**	**R^2**	**F**	**p**
Aydınlık Üçlü	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2,860	.155	.360	18,442	.00	.360	.129	57,510	.00

Regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (sig. p<0,05). İlişkinin yordanmasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; çalışanların "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönlü ve zayıf dereceli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri: .129 olarak hesaplanmıştır (R= .360; R^2= .129; p<0,05). Buna göre çalışanlar tarafından gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının (varyansın) %12,9'unun "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Modele dahil edilen bağımsız değişken Beta katsayısı= .360'dır (p<0,05). Buna göre "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri p<0,05 olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

"Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına ne oranda etki edip etmediğinin tespiti için regresyon analizi yapılmış olup, sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. "Aydınlık Üçlü" Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R^2	F	p
Hümanizm	Örgütsel Vatandaşlık	3,419	.136	.224	25,107	00	224	.05	20,414	.00
İnsana İnanç	Örgütsel Vatandaşlık	3,654	.092	.208	39,904	00	208	.043	17,521	.00
Kantçılık	Örgütsel Vatandaşlık	3,145	.124	.344	25,347	00	344	.118	51,907	00

Hümanizmin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi %5, insana inancın örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi %4 ve Kantçılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi %11,8'dir. Bu nedenle H_4(a,b,c) kabul edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmaya katılan katılımcıların ortalamanın üzerinde "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerine sahip oldukları ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir**.** Çalışanların sahip olduğu "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri cinsiyete, çalışılan kuruma ve eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bununla beraber medeni durum ve gelir düzeyine göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise medeni duruma göre farklılık gösterir iken cinsiyet, çalışılan kurum, eğitime ve gelire göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

"Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı orta düzeyli pozitif yönlü ilişkilidir. Bu durum sonucunda "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, diğergamlık, nezaket ve sivil erdem alt boyutu ile hümanizm arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutu ile insana inanç arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve nezaket alt boyutu ile Kantçılık arasında pozitif, orta düzey de vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutuyla ise zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki görülmüştür. "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının %12,9'unun "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analiz sonucuna göre Kantçılık alt boyutunun örgütsel vatandaşlık dav-

ranışının %11,8'ini açıkladığı tespit edilmiştir. İnsanlara karşı saygılı, onurlu ve değerli olarak davranılması düşüncesinden kaynaklanan Kantçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisel ve etkisel bakımdan, hümanizm ve insana inanca göre daha etkin olduğu tespit edilmiştir.

Yazılı kurallar dışında gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu kişilik özelliklerine sahip kişiler tarafından sergilenme ihtimalinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde kişilik özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine ilişkin araştırmalar mevcuttur ve kişilik özelliklerinin sivil erdem, nezaket ve diğergamlık (özgecilik) boyutlarını etkilediği görülmektedir. (Yeke, 2015; Yücel ve Kaynak, 2008; Çarıkçı, vd. 2010).

Aydınlık üçlü, Kaufman (2019) tarafından geliştirilen ölçekle kavramsallaştırılmış yeni bir ölçek olarak literatürde yer almaktadır. Bu nedenle kavrama ilişkin yapılan çalışmaların genel olarak ölçek uyarlamasına yönelik olduğu gözlenmiştir. "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerinin, olumlu kişilik özellikleri için bir çatı oluşturacağı düşünüldüğünde gelecek yıllarda yapılacak çalışmaların artacağı varsayılabilir. Bu bağlamda "Aydınlık Üçlü" kişilik özelliklerine dair yapılan bu çalışmanın gelecek de yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Altıntaş, M. (2022). Örgütsel Affetme Eğiliminin Örgütsel Sağlığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 125-146. DOI: 10.52642/susbed.1015168.

Altıntaş, M. (2018). İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 24-43.

Akkuş, Y. (2022). *Kişilik Faktörleri ve Risk Alma Düzeylerinin Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri: Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Örneği*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora tezi

Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart ve Winston.

Altıntaş, F. Ç. (2006). Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 81-90.

Andrews, K. (2019). The dark triad sums up psychopaths, but the light triad defines saints. Retrieved from https://www.abc.net.au/news/science/2019-05-16/psychopaths-narcissmthe-dark-triad-fascinate-us-the- light-triad/11093104.

Atkinson, R. L. Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J. ve Hoeksema, S., (1999). *Psikolojiye Giriş*. (A. Yavuz, Çev.). İstanbul: Arkadaş Yayınları.

Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* 7(2), 261-279.

Basım, H., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.

Bijari, A.F. ve Torghabeh, L.H. ve Dehshiri, G. (2022). Evaluation of Psychometric Characteristics of Light Triad Personality Questionnaire In Nurses. *Brain and Behavior*, *12*(4), p.1-6, DOI: 10.1002/brb3.2514

Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. Istanbul: Kaknüs Yayınları.

Cattell, R. B. (1945). The Description of Personality: Principles and Findings in a Factor Analysis. *The American Journal of Psychology*, 58(1), 69-90.

Colman, A. M. (2015). *Dictionary o f Psychology*. Oxford: Oxford University Press

Çarıkcı, İ., Kanten, S. ve Kanten, P. (2010). Kişilik, Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 41-65.

Çelik, A., Şimşek, Ş. M. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (9. Basım). Konya: Eğitim Yayınevi.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.

Dameyer, J. J. (2001). *Psychometric Evaluation of The Riso -Hudson Enneagram Type Indica-*

tor. California Institute of Integral Studies. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Francisco University.

Dinç, M. (2017). *Lise Öğrencilerinde Özgül İnternet Bağımlılığının Bağlanma Stilleri ve Mizaç Özellikleri Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi

Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14, (1), 56-64. ISSN: 1302-6739 / 1308-6979.

Erdoğan, P. ve İraz, R. (2019). Ö*rgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi*. Eğitim Yayınevi.

Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (17. Basım). Istanbul: Beta Yayıncılık

Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri* (14. Basım). Istanbul: Beta Yayıncılık.

Gökçen Kapusuz, A. (2016). *Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Etkileri*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi

Guleva, V., Calcagno, A., Reali, P., Bianchi, A. M. (2022). *IEEE 21st Mediterranean Electrotechnical Conference (MELECON)*, 590-594

Gustavsen, W., and Hegnes, A. (2019). Individuals Personality and Consumption of Organic Food. *Journal of Cleaner Production.*

Güney, S. (2016). *Davranış Bilimleri*. (11.Basım). İstanbul: Nobel Yayınevi

Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The Light vs. Dark Triad of Personality: Contrasting Two Very Different Profiles of Human Nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 467. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, *6*(1), 47-48.

Koca, E. (2019). Hümanizm Üzerine Bir Tez. Beytulhikme *An International Journal of Philosophy*, 9(9: 4).

Koşar, D. (2018). Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin Incelenmesi: Bir Içerik Analizi Çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 777-800.

Köknel, Ö. (1997). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*. İstanbul: Altın Yayınları.

Lukić, P. ve Živanović, M. (2021), Shedding light on the Light Triad: Further evidence on structural, construct, and predictive validity of the Light Triad, *In Personality and Individual Differences* v.178, DOI: 10.1016/j.paid.2021.110876

Malik, O. F., Shahzad, A., Waheed, A., & Yousaf, Z. (2020). Abusive Supervision As a Trigger of Malevolent Creativity: do the Light Triad traits matter?. *Leadership & Organization Development Journal*. v.41, p.1119-1137

McCrae, R. R., Costa, P., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebickova, M., Avia, M., et al. (2000). Nature Pver Nurture: Temperament, Personality, and Life Span Development. *Journal of Personality and Social Psychology,* 173-186.

Nauzeer, S., ve Jaunky, V. C., (2021). A Meta-Analysis of the Combined Effects of Motivation,

Learning and Personality Traits on Academic Performance. *Pedagogical Research*, v6 n3

Organ, D. W. (1990). The *Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior.* In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.). Research in Organizational Behavior (pp. 43-72). Greenwich: JAI.

Patrick, H. A. (2010). Personality Traits in Relation To Job Satisfaction of Management Educators. *Asian Journal of Management Research*, 239-249.

Polatcı, S. ve Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 73-87.

Robbins, S. P., and Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.

Salzberg, S. (2017). *Real Love: The Art of Mindful Connection.* New York, NY: Flatiron Books.

Serbest, S. & Sökmen, A., (2021). Karanlık Üçlü'den Aydınlık Tarafa Giden Yolda Aydınlık Üçlü Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Third Sector Social Economic Review*, *56*(4), 2734-2744.

Sevi, B. Urganci, B., & Sakman, E., (2020). Who cheats? An Examination of Light And Dark Personality Traits As Predictors of Infidelity. *Personality and Individual Differences*, *164*, 110126.

Surricchio, M. (2009). *Stanford Social Innovation Review.* Vol. 7 Issue 4, p20-20. 2/3p. 1

Şenturan, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tabachnick, B. G.& Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson

Tavşancıl, E. (2006) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi* (3. Basım) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 16-156.

Tekeş, B., ve Bıçaksız, P. (2021). Aydınlık Üçlü (Light Triad) Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*, *8*(3), 535-556.

Tınar, M. Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi***.** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Wayment, H. A., Bauer, J.J. (2017). Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective *Well-Being.* 19(3):881-896

Yazgan İnanç, B. ve Yerlikaya, E. E. (2018). *Kişilik Kuramları* (14. basım). Ankara: Pegem Yayınevi.

Yeke, S. (2015). *Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yükseklisans Tezi

Yücel, C. ve Kaynak, S. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685-706.

Yücel, S. (2019). *Kişilik Özelliklerinin İş-Aile Yaşam Çatışması ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya

https://sozluk.gov.tr/

ÇALIŞANIN PSİKOLOJİK AYRICALIK ALGISININ ÇATIŞMA YÖNETİMİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF EMPLOYEE'S PSYCHOLOGICAL PERCEPTION ON CONFLICT MANAGEMENT

Ali AKDEMİR
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
aliakdemir@arel.edu.tr
0000-0002-5188-3304

Elif ÜLER
Öğr. Gör.,Yozgat Bozok Üniversitesi
elif.uler.77@gmail.com
0000-0002-2536-544X

Sinem GÜLENÇ
Dr. Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi
snmglnc@gmail.com
0000-0003-3268-5633

ÖZET

Narsisizm, benlik algısını öne çıkarırken; psikolojik ayrıcalık, bireyin diğerleriyle olan etkileşimindeki benlik algısını ele almaktadır. Birey, diğerleri olarak nitelendirdiği çalışma arkadaşlarından kendisini farklı gördüğü için bir beklenti içerisine girmektedir.

Örgütlerde farklı dünya görüşü, karakter ve hedefleri olan bireylerin var olması nedeniyle yaşanan anlaşmazlıklar ve etkileşim sorunları çatışmaları kaçınılmaz kılmaktır. Bu nedenle aynı pozisyonda çalışanların yaşamış oldukları çatışmaları büyümeden çözümleme kavuşturmaları önem arz etmektedir.

Günümüz toplumunda sosyalleşme azaldığı için bireyselleşmenin arttığı söylenebilir. Bireyselleşme sonucunda kişilerin kendini psikolojik olarak ayrıcalıklı hissettikleri düşünülmektedir. Bu araştırmada kendini psikolojik olarak ayrıcalıklı hisseden bireylerin çalışma ortamlarında yaşamış oldukları çatışmaları yönetim tarzlarının tespiti amaçlanmaktadır. Çalışmanın örneklemini kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilerek yorumlanmış, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ayrıcalık, Psikolojik Ayrıcalık, Çatışma, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

While narcissism highlights the sense of self; Psychological privilege deals with the individual's self-perception in his interaction with others. The individual enters into an expectation because he sees himself as different from his colleagues whom he describes as others.

Due to the existence of individuals with different worldviews, characters and goals in organizations, conflicts and interaction problems make conflicts inevitable. For this reason, it is important for those working in the same position to resolve the conflicts they have experienced before they grow.

It can be said that individualization has increased as socialization has decreased in today's society. It is thought that as a result of individuation, people feel psychologically privileged. In this research, it is aimed to determine the conflict management styles of individuals who feel themselves psychologically privileged in their working environments. The sample of the study consists of public and private sector employees. The obtained data were analyzed and interpreted with the SPSS program, correlation and regression analysis were performed.

Keywords: Privilege, Psychological Privilege, Conflict, Conflict Management

1. GİRİŞ

Günümüz toplumunda sosyalleşmenin azalması bireyselleşmenin artmasına neden olmuştur. Bireyselleşme sonucunda ise kişiler kendilerini diğer kişilerden farklı olarak görmeye başlamıştır. Kendini sosyal çevresindeki ve iş çevresindeki kişilerle kıyaslayarak herhangi bir dayanağı olmaksızın daha ayrıcalıklı gören psikolojik ayrıcalık algısına sahip çalışanlar her geçen gün örgütler içerisinde artış göstermektedir. Kendini farklı olarak gören ve daha fazla ödül hak ettiğine inanan bu kişilerin örgüt içerisinde uyum davranışı göstermeleri oldukça zordur.

Örgütlerde farklı dünya görüşü, karakter ve hedefleri olan bireylerin var olması nedeniyle yaşanan anlaşmazlıklar ve etkileşim sorunları çatışmaları kaçınılmaz hale getirir. Son yıllarda yapılan araştırmalar örgütlerde yaşanan çatışmaların iyi yönetildiği takdirde örgütlerin yaratıcılığına, esnekliğine ve sürdürülebilirliğine katkı sağladığını ortaya koysa da literatürde çatışma kavramının genel olarak örgütleri olumsuz olarak etkilediğine dair bulgular yoğunluk göstermektedir. Bu nedenle aynı pozisyonda çalışanların yaşamış oldukları çatışmaları büyümeden çözümlemesi önem arz etmektedir.

Araştırmada kendini psikolojik olarak ayrıcalıklı hisseden bireylerin çalışma ortamlarında yaşamış oldukları çatışmaları yönetim tarzlarının tespiti amaçlanmaktadır. Çalışmanın örneklemi kamu ve özel sektör çalışanlarından oluştur-

maktadır. Elde edilen verilere t-testi, ANOVA testi, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Ayrıcalık

Psikolojik ayrıcalık kavramı literatürde uzun zaman narsizm altında değerlendirilen bir kavram olarak yer almıştır. Narsist kişilik özelliklerine sahip bireyler, kendilerine aşırı güvenir ve kendilerini beğenirler. Başkalarını kontrolleri altında tutmaya çalışır, güç ve ilgi ihtiyaçları nedeniyle başkalarını küçümser, mükemmele ulaşmak için çabalar, ayrıcalıklı olduklarını düşünür ve eleştiriye tahammülleri yoktur. Narsist kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, karşılayamadıkları bazı psikolojik ihtiyaçlar, sahip olamadıkları özellikler ve bastırılmış bazı arzuları nedeniyle kendilerine abartılı bir benlik oluşturmaktadır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Polatçı ve Yeloğlu, 2021: 75-76; Campbell ve Foster, 2007).

Campbell ve arkadaşları (2004) tarafından kuramsallaştırılan psikolojik ayrıcalık kavramı ise; "bireyin başkalarından fazlasını hak ettiğine dair bir dayanağı bulunmayan inancı" olarak ifade edilmektedir. Narsizm, bireyin benlik algısını öne çıkarır iken psikolojik ayrıcalık, bireyin diğerleriyle olan etkileşimi sırasındaki benlik algısını ele almaktadır (Aksoy Kürü, 2022: 464). Psikolojik ayrıcalık algısına sahip olan birey, kendini çalışma arkadaşlarıyla kıyaslayarak hak ettiği şeyleri elde edemediğine karar vermekte, örgütten daha fazla ödül ve ayrıcalık hak ettiğine inanmaktadır (Ünsal Akbıyık, 2018: 238). Birey, diğerleri olarak nitelendirmiş olduğu çalışma arkadaşlarından kendini farklı olarak gördüğü için bir beklenti içerisindedir. Bireyin bu ayrıcalık beklentisi, yeteneklerinden veya işyerinde göstermiş olduğu performanstan değil, o örgütte çalıştığı için örgüte bir lütufta bulunuyor olduğunu düşünüyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de her hangi bir dayanağı olmaksızın daha fazla ödülü ve ayrıcalığı hak etmektedir (Campbell vd., 2004; Harvey ve Harris 2010). Kişi hak ettiğine inandığı şeyleri elde edemediğin de ise kendisine haksızlık yapıldığı düşüncesi ile üzülmekte ve sinirli bir ruh hali geliştirmektedir (Çopuroğlu, 2022: 191). Çalışan ve işveren arasında yapılan psikolojik sözleşme, taraflar arasındaki beklentileri oluşturduğundan (Altıntaş, 2022: 670) psikolojik ayrıcalık algısını akla getirmektedir. Fakat psikolojik ayrıcalık algısı içerisinde olan çalışan her hangi bir dayanağı olmaksızın bu algıya sahiptir.

Psikolojik ayrıcalık algısına sahip olan bireyler, narsist bireylerin aksine başkalarının düşüncelerine önem verir (Yılmazer vd., 2021; 602). Birey, hak ettiğinden fazlasını elde edebilmek için kendini ayrıcalıklı olarak göstermeye, sürekli olarak olumlu olayları hatırlamaya ve kendinin kayırılacağı taktiklere başvurur. Bu şekilde kendi benlik algısını korumaya ve yükseltmeye çalışır (Ünsal Akbıyık, 2018: 237). Psikolojik ayrıcalık algısına sahip olanlar kıskançlık, öfke, saldırganlık, bencillik gibi duygular yaşayarak iş çevresinde uyumsuzluğa neden olur (Campbell vd., 2004; Smith vd., 2012).

Çalışma arkadaşlarından sürekli daha fazlasını hak ettiğini düşünen, psikolojik ayrıcalık algısına sahip çalışanın örgüt içerisinde diğer çalışanlarla uyum göstermesi ve mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerin sağlıklı olması mümkün değildir. Bu nedenle psikolojik ayrıcalık algısına sahip çalışanların örgütlerde çatışma yaşaması ve bu çatışmaların örgüte zarar vermesi olağan bir sonuçtur.

2.2. Çatışma

Yönetim bilimi açısından çatışma klasik ve neo-klasik dönemde zararlı ve ortadan kaldırılması gereken, modern ve postmodern dönemde örgüt içerisinde kaçınılması mümkün olmayan ve en aza indirgenmesi gerekli bir durum olarak ele alınmaktadır. Çatışma, sağlıksız insan ve sağlıksız örgütlere ait bir özellik olarak ifade edilmektedir (Altıntaş, 2021: 370). Kişiler, gruplar ve gruplar arası olarak yaşanan çatışmaların örgütün sürekliliğine zarar verdiğine dair çalışmalar oldukça fazladır. Avrupa'da yapılan bir araştırmaya göre çalışanlar çatışma ile ilgili konulara haftalık olarak; Hollanda'da 9 saat, Fransa, İngiltere ve Danimarka'da 1.8 saat, Almanya ve İrlanda'da ise 3.3 saat zaman ayırmaktadır (Atan ve Görker, 2018; 517). Bu durum çatışmanın örgüt çalışanlarının boşa zaman harcamasına neden olduğunu göstermektedir.

Çatışmayı aynı örgüt içerisinde çalışanların anlaşmazlıkları, iletişim problemleri, iş akışı içerisinde yaşanan sıkıntılar (Beheshtifar, 2013; 216, Rainey, 2013:16, Eren, 2020: 563, Üstün, vd., 2005; 219) olarak tanımlana bilir. Çatışma kavramına dair yapılan tanımların ortak özelliklerine bakıldığında olumsuz bir durumdan söz edildiği söylene bilir. Son yıllar da yapılan çalışmalar iyi yönetilen çatışmaların örgütlere esneklik ve süreklilik kazandırdığını, yaratıcılığı artırdığını, uzmanlık alanlarının gelişmesine destek sağladığını göstermektedir (Lipsky vd., 2020: 449-450, Nash ve Hann, 2020: 427). Yöneticilerin çatışmaları stratejik olarak yönetilebilmesi için çatışma türleri ve nedenlerini iyi tespit edilebilmesi ve buna uygun yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Rahim (2001) tarafından çatışma türleri bireysel, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası olarak dört başlık altında incelenmiştir. Çatışma nedenlerini ise; araştırmacıların farklı başlıklar altında ele aldığı gözlenmektedir. Koçel'e (2018) göre çatışmanın nedenleri; işlerin birbiriyle olan bağlılığı, kaynakların paylaşılması, yönetimle ilgili belirsizlikler, iletişim noksanlıkları, yöneticilik tarzlarındaki farklılıklar, koşulların gerektirdiği yeni nitelikler, güç mücadeleleri, amaç, algılama, statü, çıkar ve kişilik farklılıkları olarak ele alınmaktadır.

2.2.1.Çatışma Yönetim Tarzları

Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların tespit edilerek duruma uygun çözümlerin belirlenebilmesi örgütün sürekliliğini ve verimliliğini sağlayabilmek için önem arz etmektedir. Çatışma yönetim tarzlarına dair zaman içerisinde farklı modeller geliştirilmiştir. Çatışma çözümüne yönelik ilk model 1964'de Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiştir (Montes ve diğerleri, 2012: 7). İnsana ve üretime ve-

rilen öneme dayalı olarak geliştirilen bu modele göre kişi çatışmaların çözümlenmesinde kendi amaçlarına veya karşı tarafın amaçlarına göre hareket etmekte (Aslan, 2008: 305; Erkuş, 2008) ve çatışmaların çözümlenmesi için baskı yapma, problem çözme, geri çekilme, uzlaşma ve yumuşatma gibi yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. 1969 yılında Hall tarafından; ilişkiler ve kişisel hedeflere odaklanılması gerekliliğine vurgu yapan bir başka yaklaşım ortaya konmuştur. Beş boyut altında sınıflandırılan bu modelde kazan-kaybet, kaybet-vazgeç, sinerji, uyum sağlama ve uzlaşma boyutları yer almaktadır (Aslan, 2008: 305). Koontz ve Weihrich tarafından 1990 yılında yapısal değişkenler üzerine odaklanan, rekabete dayalı, çatışmalara yönelik geçici ve kalıcı çözümler getiren model üç boyut altında sınıflandırılmıştır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79). Rahim (2001) tarafından geliştirilen çatışma yönetimi ölçeğinde (ROC I, II, III) de çatışma yönetim tarzları beş başlık altında ele alınmıştır.

2.2.1.1. Bütünleştirme (İşbirliği)

Bu çatışma yönetimi tarzı bireyin hem kendisi hem de diğerleri tarafından beklentilerine karşı duyulan yüksek ilgi ile hareket edilmesini içermektedir. Bilgi paylaşımı, tarafların birbirine karşı açık olmasını, taraflar arasındaki anlaşmazlığın en aza indirilmesini hatta yok edilmesini içermektedir. Birey burada kendi çıkarlarını korurken diğerlerinin çıkarlarının korunmasına da dikkat etmektedir. Çatışma yaşayan her iki taraf içinde kazan-kazan prensibi geçerlidir. Bu nedenle de çatışma yönetimi tarzları içerisinde aynı zamanda birleştirici ve yapıcı yaklaşım olarak da ifade edilmektedir (Özarallı, 2015: 11).

2.2.1.2. Uyma

Çatışma yaşayanlardan bir tarafın kendi çıkarlarını göz ardı ederek diğer tarafın çıkarlarına göre davranması durumudur. Bu nedenle tek taraflı bir fedakârlık davranışı söz konusudur. Birey, beraber çalıştığı kişilerle birlikte ilerlemek amacıyla eleştirilerden kaçınır. Bu çatışma yönetim tarzı bir tarafın hatalı olduğu durumlarda veya taraflardan biri için konunun daha önemli olması durumunda yararlı olabilmektedir. Bazı durumlarda taraflardan biri kendi çıkarları için rıza göstererek karşı tarafın isteklerine uyma eğilimi gösterebilir.

2.2.1.3. Uzlaşma

Çatışma yaşayan tarafların her ikisinin de eşit güce sahip olduğu ve müzakere durumunun mümkün olduğu durumlarda etkili olabilir. Bu çatışma yönetim tarzı her iki tarafın hedeflerinin açık bir şekilde belirlenmiş olduğu ve yaşanan problemle ilgili bir çözüme ulaşılmasının gerekli olduğunun düşüldüğü durumlarda kullanılabilir. Söz konusu çatışma yönetim tarzında tarafların uzlaşmaya istek göstermesi tek başına yeterli olmamaktadır. Tarafların uzlaşma sağlayabilecekleri yapıcı bir yaklaşım sergilemeleri de gerekmektedir (Baltaş, 2013: 105). Bu çatışma yönetim tarzı uzun süreli bir süreç olmasına karşılık, taraflar arasında yaşanan çatışmaların kalıcı bir şekilde son bulmasına olanak sağlar.

2.2.1.4. Hükmetme

Çatışmanın çözümü için otoritenin kullanıldığı durumdur. Taraflardan birinin daha güçlü olması durumunda diğer tarafın gönüllü olmasa da güçlü olan tarafın isteklerini kabul etmesi olarak ifade edilebilir. Çatışmanın sonlanmasında taraflardan biri memnun olur iken diğerinin mutsuzluğu söz konusudur. Görüşlerini kabul ettiren taraf, yalnızca çatışma yaşadığı kişiye değil örgütteki diğer kişilere de gücünü kanıtlamıştır. Çatışma üst-ast ilişkisi çerçevesinde yaşanıyor ise üstün astına karşı istek ve emirlerini kabul ettirmesi söz konusudur (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 224). Problemlerin rutin konuları kapsadığı veya hızlı karar alınması gereken konularda üstün sıklıkla kullandığı bir çatışma yönetim tarzıdır.

2.2.1.5. Kaçınma

Bu yönetim tarzı çatışmanın varlığını kabul etmeme veya görmezden gelme olarak da ifade edilebilir. Çatışma yaşayan iki tarafın mümkün olduğunca bir araya gelmediği bir durum söz konusudur. Sorunun önemsiz olduğu veya çatışma yaşayan iki tarafın birbiriyle karşı karşıya kaldığında yaşanabilecek zararların çatışmanın çözümünün sağlayacağı faydadan daha fazla olduğu durumlarda uygulanabilir. Bu çatışma yönetim tarzı, çatışmaların zaman içerisinde daha da büyümesine neden olabilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışma nicel bir araştırma olarak ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış, iki veya daha fazla değişkenin yönü, birlikte değişimini ve derecesini belirlemek amaçlanmıştır (Karasar,2010). Çalışmada kullanılan ilişkisel tarama modeline göre çalışanların psikolojik ayrıcalık algıları ve örgüt içerisinde aynı statüde yer alan kişilerin çatışma yönetim tarzlarının birbirleriyle ilişkisini belirlemek üzere tasarlanmıştır.

Araştırmanın modeli sonucu aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_1=Cinsiyet psikolojik ayrıcalık algısını etkiler

H_2=Medeni durum psikolojik ayrıcalık algısını etkiler

H_3=Eğitim durumu psikolojik ayrıcalık algısını etkiler

H_4=Gelir psikolojik ayrıcalık algısını etkiler

H_5=Psikolojik ayrıcalık algısı ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

H_6= Psikolojik ayrıcalık algısı çatışma yönetim tarzlarını etkiler.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini kamu ve özel sektörde çalışan 18 yaşını doldurmuş kişiler oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, toplam 387 kişiye internetten link gönderilerek ve sosyal medya üzerinden ulaşılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	**N**	**%**
Kadın	176	45,5
Erkek	211	54,5
Medeni Durum		
Evli	249	64,3
Bekar	138	35,7
Eğitim Durumu		
Lise	113	29,2
Lisans	200	51,7
Yüksek lisans	65	16,8
Doktora	9	2,3
Gelir Durumu		
5.000 ve altı	30	7,8
5.001-7.500	117	30,2
7.501-10.000	79	20,4
10.001 ve üzeri	161	41,6
Kurum		
Kamu	245	63,3
Özel	142	36,7

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların 211'inin (%54,5) erkek, 176'sının (%45,5) kadın; 138'inin (%35,7) bekar, 249'unun (%64,3) evli; 9'unun (%2,3) doktora, 65'inin (%16,8) yüksek lisans, 200'ünün (%51,7) lisans ve 113'ünün (%29,2) lise mezunu; 30'unun (%7,8) 5.000 ve altı, 117'sinin (%30,2) 5.001-7.500, 79'unun (%20,4) 7.501-10.000 ve 161'inin (%41,6) 10.001 ve üzeri gelire sahip; 245'inin (%63,3) kamu, 142'sinin (%36,7) özel sektörde çalışmakta olduğu görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Psikolojik Ayrıcalık Ölçeği; Campell vd. (2004) tarafından geliştirilen ölçek 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçek İngilizce geliştirilmiş olup, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) .87'dir. Ölçek maddeleri 7'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Psikolojik Ayrıcalık Ölçeğinin Aksoy Kürü (2022) tarafından Türkçeye uyarlama

çalışması yapılmış, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) .857 tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasında herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Ölçekte yer alan sorulardan bir tanesi ters kodlanmıştır (Madde 4).

Çatışma Yönetimi Ölçeği; Rahim (1983) tarafından geliştirilen ölçeğin Yağcıoğlu (1997) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılmıştır. Ölçek, A, B ve C olarak üç ayrı soru formundan oluşmaktadır. C soru formu aynı statüde yer alan çalışanların çatışma yönetim tarzlarını ölçmek için hazırlanmış olup, çalışmada bu form kullanılmıştır. Ölçek 28 madde ve 5 alt boyuta sahiptir. Ölçek maddeleri 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek İngilizce geliştirilmiş olup, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) .80'dir (Yılmaz ve Öztürk). Kantek (2007) tarafından yapılan çalışma da ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .87 olarak, Yılmaz ve Öztürk (2011) tarafından yapılan çalışmada iç tutarlılık katsayısı .84 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın verilerine yüzde ve frekans analizleri betimsel değerlendirmeler için yapılmıştır. Normallik varsayımının sağlanabilmesi için basıklık ve çarpıklık değerine bakılmıştır. Araştırma da bu değerler +1,5 ile -1,5 arasındadır. Tabachnick ve Fidell (2013) basıklık ve çarpıklık +1.50 ile – 1.50 arasında ise verilerin normal dağıldığını ifade etmektedir. Bu nedenle çalışmada ikili karşılaştırmalar için t-testi, üç ve üzeri değişkenin olduğu karşılaştırmalar için ise ANOVA kullanılmıştır. Çalışmada katılımcılara ait demografik değişkenlerin psikolojik ayrıcalık algısına ve çatışma yönetim tarzların da farklılığa sebep olup olmadığının belirlenmesi için bu iki analiz kullanılmıştır. Verilerin analizi ortalama puanlar üzerinden yapılmıştır. Ortalamaların çalışılan kurum, gelir, eğitim durumu, medeni durum ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışanların psikolojik ayrıcalık algısı ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için verilere korelasyon analizi yapılmıştır. Çatışma yönetim tarzlarının alt boyutları bağlamında korelasyon analizi tekrarlanarak, psikolojik ayrıcalık değişkeninin çatışma yönetim tarzlarını ne düzeyde etkilediğinin tespiti amaçlanmıştır. Regresyon analizi yardımı ile de psikolojik ayrıcalık algısının, çatışma yönetim tarzlarına etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

3.5. Bulgular

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) bakılmıştır. Psikolojik ayrıcalık ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı .81 ve çatışma yönetim tarzları ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı .80 olarak tespit edilmiştir. İç tutarlılık katsayısına dair literatürde farklı sınıflamalar olmakla beraber yaygın olarak kabul edilen sınıflamaya göre ≥ 0.9 mükemmel, $0.7 \leq \alpha < 0.9$ iyi, $0.6 \leq \alpha < 0.7$ kabul edilebilir, $0.5 \leq \alpha < 0.6$ zayıf, $\alpha < 0.5$ kabul edilemez şeklindedir (Kılıç, 2016: 47-48).

Demografik değişkenlerden çalışılan kurum, medeni durum ve cinsiyete göre psikolojik ayrıcalık algısı ve çatışma yönetim tarzlarının anlamlı bir şekil de farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan t-testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Psikolojik Ayrıcalık ve Çatışma Yönetim Tarzları Puanlarının Çalışılan Kurum, Medeni Durum ve Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	**Gruplar**	**N**	**X**	**ss**	**t testi**		
					t	**sd**	**p**
Psikolojik Ayrıcalık	Kadın	176	4,24	1,08	.82	385	.413
	Erkek	211	4,14	1,19			
Çatışma Yönetimi	Kadın	176	3,53	.33	-.501	384,995	.617
	Erkek	211	3,55	.39			
Psikolojik Ayrıcalık	Evli	249	4,10	1,17	2,065	385	.040
	Bekar	138	4,35	1,08			
Çatışma Yönetimi	Evli	249	3,53	.37	.748	385	.455
	Bekar	138	3,56	.34			
Psikolojik Ayrıcalık	Özel	142	4,04	1,11	-1,907	385	.057
	Kamu	245	4,27	1,15			
Çatışma Yönetimi	Özel	142	3,52	.37	-.758	385	.449
	Kamu	245	3,55	.36			

Tablo 3 incelendiğinde, çalışanların psikolojik ayrıcalık algıları ve çatışma yönetim tarzları cinsiyete göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemektedir (t[385]= .82 ; p>0,05; t[384,995]= -.501; p>0,05). Medeni duruma göre çalışanların çatışma yönetim tarzı anlamlı olarak bir farklılık göstermemekte (t[385]= .748; p>0,05) fakat psikolojik ayrıcalık algıları anlamlı olarak bir farklılık göstermektedir (t[385]= 2,065; p<0,05). Bekarların psikolojik ayrıcalık algıları (X=4,35), evlilere göre (X=4,10) daha yüksektir. Çalışılan kuruma göre bakıldığında ise psikolojik ayrıcalık algısı ve çatışma yönetim tarzı anlamlı olarak bir farklılık göstermemektedir (t[385]= -1,907; p>0,05; t[385]= -.758; p>0,05). Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi rededilmiş, H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim durumu ve gelir durumu demografik değişkeninin psikolojik ayrıcalık algısı ve çatışma yönetim tarzları ortalamaları üzerinde anlamlı olarak bir farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Psikolojik Ayrıcalık ve Çatışma Yönetim Tarzları Puanlarının Eğitim Ve Gelir Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kd	sd	KO	F	p	An.
Psikolojik Ayrıcalık	Lise (1)	113	4,04	1,16	Grup arası	3,547	3	1,182	.899	.442	
	Lisans (2)	200	4,25	1,19	Grup içi	503,732	383	1,315			
	Yüksek Lisans (3)	65	4,21	.88	Toplam	507,279	386				
	Doktora (4)	9	4,34	1,43							
Çatışma Yönetimi	Lise (1)	113	3,51	.37	Grup arası	.169	3	.056	.420	.738	
	Lisans (2)	200	3,55	.34	Grup içi	51,366	383	.134			
	Yüksek Lisans (3)	65	3,55	.35	Toplam	51,535	386				
	Doktora (4)	9	3,46	.69							
Gelir Durumu											
Psikolojik Ayrıcalık	5.000 ve altı(1)	30	4,34	.85	Grup arası	1,634	3	.545	.413	.744	
	5001-7500 (2)	117	4,23	1,10	Grup içi	505,645	383	1,320			
	7.501-10.000 (3)	79	4,19	1,13	Toplam	507,279	386				
	10.001 ve üstü (4)	161	4,12	1,23							
Çatışma Yönetimi	5.000 ve altı (1)	30	3,61	.33	Grup arası	2,020	3	.673	5,207	.002	2-3, 4
	5001-7500 (2)	117	3,63	.32	Grup içi	49,515	383	.129			
	7.501-10.000 (3)	79	3,49	.32	Toplam	51,535	386				
	10.001 ve üstü (4)	161	3,47	.40							

Tablo 3 incelendiğinde psikolojik ayrıcalık algısı (F=.899; p>0,05) ve çatışma yönetim tarzlarının (F=.420; p>0,05) eğitim durumuna göre anlamlı olarak bir farklılık göstermemektedir. Gelir durumuna göre psikolojik ayrıcalık algısının (F=.413; p>0,05) anlamlı bir farklılık göstermediği fakat çatışma yönetim tarzlarının (F=5,207; p<0,05) anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Çatışma yönetim tarzlarının hangi gelir durumuna göre farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan LSD sonuçlarına göre 5001-7.500 lira arasında gelire sahip olanların (X=3,63), 7.501-10.000 lira arası gelire sahip olanlar (X=3,49) ile 10.001 ve üzeri gelire sahip olanlar (X=3,47) arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle H_3 hipotezi red edilmiş, H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların psikolojik ayrıcalık algısı ile örgüt içerisinde yaşamış oldukları çatışmaları yönetim tarzları arasında ki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizi Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Psikolojik Ayrıcalık Algısı İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değeri

	Psikolojik Ayrıcalık	Çatışma Yönetimi
Psikolojik Ayrıcalık	1	.250**
Çatışma Yönetimi		1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Literatürde korelasyon değerine ilişkin farklı sınıflamalar mevcuttur. Genelde (.00-.30) zayıf, (.31-.49) orta, (.50-.69) güçlü, (.70-.100) çok güçlü ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Tavşancıl, 2006). Tablo 4' deki pearson korelasyon analizine göre psikolojik ayrıcalık algısı ile çatışma yönetim tarzları arasında zayıf düzey de pozitif yönde (r=.250; p< 0,05) ilişki olduğu görülmektedir.

Psikolojik ayrıcalık algısının çatışma yönetim tarzları alt boyutları ile arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizi Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Psikolojik Ayrıcalık Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri

		Psikolojik Ayrıcalık	**Bütünleştirme**	**Uyma**	**Uzlaşma**	**Hükmetme**	**Kaçınmacı**
Psikolojik Ayrıcalık	R	1	.101*	.133**	.099	.365**	.064
Bütünleştirme	R		1	.392**	.699**	.118*	-.027
Uyma	R			1	.445**	.254**	.299**
Uzlaşma	R				1	.182**	.063
Hükmetme	R					1	.60
Kaçınmacı	R						1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 5'deki pearson korelasyon analizine göre psikolojik ayrıcalık algısı ve çatışma yönetim tarzlarından "bütünleştirme" (r=.101; p<0,05) ve "uyma" (r=.133; p<0,05) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Çatışma yönetim tarzlarından "hükmetme" (r=.365; p<0,05) ve psikolojik ayrıcalık algısı arasında ise pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik ayrıcalık algısı ile çatışma yönetim tarzı alt boyutlarından "uzlaşma" ve "kaçınmacı" arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle H_5 (a, b, d) hipotezleri kabul edilmiş, H_5 (c, e) hipotezleri rededilmiştir.

Çalışanların psikolojik ayrıcalık algılarının çatışma yönetim tarzlarına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine dair sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Psikolojik Ayrıcalık Algısının Çatışma Yönetim Tarzlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R^2	F	p
Psikolojik Ayrıcalık	Çatışma Yönetimi	3,208	.068	.250	46,954	.00	.250	.063	25,743	.00

Anlamlılık düzeyi (significance) p<0,05 olduğundan kurulmuş olan regresyon modeli anlamlıdır. Psikolojik ayrıcalık ve çatışma yönetim tarzlarının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonucuna göre; çalışanların psikolojik ayrıcalık algıları çatışma yönetim tarzlarına pozitif yönlü ve zayıf bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri: .063 olarak hesaplanmıştır (R= .250; R^2= .063; p<0,05). Bu durum çalışanların psikolojik ayrıcalık algılarının çatışma yönetim tarzlarına (varyansın) % 6,3 oranında açıklandığını gösterir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı= .250'dir (p<0,05). Buna göre psikolojik ayrıcalık algısı p<0,05 olduğu için çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Psikolojik ayrıcalık algısının çatışma yönetim tarzlarına ne oranda etki edip etmediğinin tespiti için çatışma yönetim tarzlarının alt boyutları ile regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Psikolojik Ayrıcalık Algısının Çatışma Yönetim Tarzlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.Hata	(β)	t	P	R	R^2	F	p
Psikolojik Ayrıcalık	Bütünleştirme	3,954	.101	.101	39,097	00	.101	.010	3,986	.047
	Uyma	3,082	.094	.133	32,754	00	.133	.018	6,975	.009
	Uzlaşma	3,815	.100	.099	38,228	00	.099	.010	3,783	.052
	Hükmetme	2,308	.129	.365	17,931	00	.365	.133	59,155	.00
	Kaçınmacı	2,806	.142	.064	19,822	00	.064	.004	1,595	.207

Çalışanların psikolojik ayrıcalık algısının çatışma yönetim tarzlarından "bütünleştirmeye" etkisi %1, "uymaya" etkisi %1,8, "hükmetmeye" etkisi %13,3 olarak tespit edilmiştir. Psikolojik ayrıcalık algısının "uzlaşma" ve "kaçınma" tarzı ile arasında anlamlı bir etki tespit edilmemiştir (p> 0,05). Bu nedenle H_6 (a, b, d) hipotezleri kabul edilmiş, H_6 (c, e) hipotezleri reddedilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmaya katılan katılımcıların psikolojik ayrıcalık algıları cinsiyet ve çalışılan kurum değişkenleri ile anlamlı bir farklılık göstermemekte fakat medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bekarların psikolojik ayrıcalık algısı evlilere göre daha yüksektir. Çatışma yönetim tarzlarında ise cinsiyet, medeni

durum ve çalışılan kurum bağlamında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Eğitim durumuna göre ise psikolojik ayrıcalık algısı ve çalışanların çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gelir değişkeni psikolojik ayrıcalık algısını etkilemez iken çatışma yönetim tarzını etkilediği tespit edilmiştir.

Psikolojik ayrıcalık ile çalışanların çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizine göre psikolojik ayrıcalık algısının "uzlaşma" ve "kaçınma" tarzı ile anlamlı bir ilişki yoktur. "Bütünleştirme" ve "uyma" tarzı ile pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki, "hükmetme" tarzı ile ise pozitif yönde orta düzeyde ilişkisi tespit edilmiştir. Psikolojik ayrıcalık algısının çatışma yönetim tarzlarına etkisine dair yapılan regresyon analizinde ise "uzlaşma" ve kaçınma" tarzının psikolojik ayrıcalık algısından etkilenmediği, "bütünleştirme" ve "uyma" tarzının ise düşük düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir. Psikolojik ayrıcalık algısının "hükmetme" tarzını %13,3 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum psikolojik ayrıcalık algısının çatışma yönetim tarzlarından "hükmetme" tarzı ile ilişkisel ve etkisel bakımdan daha anlamlı olduğunu göstermektedir.

Kişinin psikolojik ayrıcalık algısının öfke (Witte vd., 2002), bencillik ve mantıksızlık (Kriegman, 1983), duyarsızlık (Foster, 2000), üretkenlik karşıtı davranışlar (Akbıyık, 2018) ve işten ayrılma niyeti (Yılmazer vd., 2021) gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu daha önce yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Bu çalışmada da her hangi bir haklı nedene dayanmaksızın yalnızca o kurumda çalıştığı için kendinin daha fazla şey hak ettiğini düşünen psikolojik ayrıcalık algısına sahip kişilerin, aynı statüde çalıştığı kişilerle yaşamış olduğu çatışmaların yönetiminde hükmetme (zor kullanma) stilinin daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların büyümeden ve her iki tarafında mutlu olacağı bir şekilde çözümlenmesi önem arz etmektedir. Çatışma yönetim tarzlarından hükmetme veya zor kullanma olarak ifade ettiğimiz yönetim tarzının üst-ast çatışmalarında daha etkin olduğunu, rutin işlerde ve kısa vadede çatışmaların sonlanmasına katkı sağladığını söylemek mümkündür. Bununla beraber aynı statüde yer alan çalışanların yaşamış olduğu çatışmalarda "hükmetme" tarzının kısa ve uzun vadede etkin olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle psikolojik ayrıcalık algısına sahip olan kişilerin örgüt içerisinde yalnızca bu ayrıcalık beklentileri nedeniyle çatışmalara neden olabilecekleri söylenebilir.

Psikolojik ayrıcalık algısı uzun yıllar narsizm altında değerlendirilmiş ve incelenmiştir. Psikolojik ayrıcalık algısı üzerine Campell (2004) tarafından geliştirilen ölçek sonrasında uluslararası literatürde değişkenin, farklı değişkenlerle çalışıldığı görülmektedir. Ulusal literatürde Akbıyık (2018), Yılmazer vd. (2021) ve Çopuroğlu (2022) tarafından yapılan üç çalışma olduğu gözlenmiştir Bu nedenle çalışmanın psikolojik ayrıcalık değişkeni üzerine gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Altıntaş, M. (2022). Psikolojik Sözleşmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (2), 669-687. DOI: 10.32709/akusosbil.1013060.

Altıntaş, M. (2021). *Yönetim, Strateji ve Örgütsel Davranış Bağlamında Metafor Kavramlar: Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Hastalıklar*. (Editör: Şahin Karabulut) Yönetim – Strateji – Organizasyon: Teoride ve Uygulamada (İçinde) Gazi Kitabevi, 1. Baskı, 363-380.

Akbıyık, B. S. Ü. (2018). Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 234-255.

Aksoy Kürü, S. (2022). Psikolojik Ayrıcalık: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *20*(44), 461-480.

Aslan, Ş. (2008). Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması. *KMU İİBF Dergisi***,** Sayı:15, ss.303-323.

Atan, Ö. ve Görker N. (2018). *Örgütlerin Yönetimi içerisinde Çatışma Açısından Yönetim* (Ed. Prof.Dr.Ali Akdemir). Beta Yayınları

Baltaş, A.(2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, İstanbul

Beheshtifar, (2013). Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict. Interdisciplinary, *Journal of Contemporary Research in Business.* Cilt: 5. Sayı: 1. 214-222.

Campbell, W. K., Bonacci, A.M., Shelton, J., Exline, J. J. V. ve Bushman, B. J. (2004). Psychological Entitlement: Interpersonal Consequences And Validation of a Selfreport Measure. *Journal of Personality Assessment*, *83*(1), 29-45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04

Campbell, W. K., ve Foster, J. D. (2007). *The Narcissistic Self: Background, An Extended Agency Model, And Ongoing Controversies*. C. Sedikides ve S. J. Spencer (Der.). The self: Frontiers of social psychology*:* 115–138. New York: Psychology Press.

Çopuroğlu, F. (2022). Psikolojik Ayrıcalığın Tüketicilerin Karar Verme Tarzlarına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *EKEV Akademi Dergisi*, Sayı:90, ss.187-204

Eren, E. (2020). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Erkuş, A. (2008). Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss.515-529.

Foster, J. D., Campbell, W. K. and Twenge, J. M. (2003). Individual Differences In Narcissism: Inflated Self-Views Across The Lifespan And Around The World. *Journal of Research in Personality*, 37, 469–486.

Harvey, P. and Harris, K.J. (2010). Frustration-Based Outcomes Of Entitlement And The Influence Of Supervisor Communication. *Human Relations,* Vol.63, No.11, 1639-1660.

Kantek, F. (2007). Sorumlu Hemşirelerin Çatışma Yönetim Sitilleri. *Hastane Yönetimi*, 11(1-2): 78-82

Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *26*(3-4), 215-237.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*. *6*(1), 47-48.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Kriegman, G. (1983). Entitlement Attitudes: Psychosocial And Therapeutic Implications. *The Journal of The American Academy of Psychoanalysis*, 11(2), 265-281.

Lipsky, D.B, Avgar, A.C. ve Lamare, J.R. (2020). Organizational Conflict Resolution and Strategic choice: Evidence From a Survey of Forune 1000 Firms. *ILR Review***,** Vol.73. Issue 2. Sage Publications Inc.

Montes, C., Damaso R. ve Gonzalo S. (2012). Affective Choice of Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*. Cilt: 23, Sayı: 1, ss.6-18.

Nash, D. ve Hann D. (2020). Strategic Conflict Management? A Study of Workplace Dispute Resolution in Wales. *ILR Review*, Vol.73. Issue 2. DOI: 10.1177/0019793919874031.

Özarallı, N. (2015). Örgüt kültürü Ve Işe Ilişkin Duygusal Iyilik Algısının Çalışanların Çatışma Çözümü Tarzları Üzerindeki Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, *7*(2), 7-37.

Polatcı, S. ve Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık Ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin Incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, *3*(1), 73-87.

Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. 3.Edition, Quorum Books,

Rainey, (2013). *The Role of Conflict in Organizations Between Disciplined and Diversified Work Teams*. Capella University

Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17: 617–633.

Smith, H.J., Pettigrew,T. F., Pippin, G. M. Ve Bialosiewicz, S. (2012). Relative Deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16*(3),* 203–232. https://doi.org/10.1177/1088868311430825

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson

Tavşancıl, E. (2006) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (3. Basım) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 16-156.

Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 13, Sayı: 2, ss.75-92.

Ünsal Akbıyık, B. S. (2018). Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 234-255.

Üstün B, Akgün E, Partlak N. (2005). *Çatışma Çözümü İçerisinde Hemşirelikte İletişim Becerileri Öğretimi.* İzmir: Okullar Yayınevi. 218-224.

Witte, T. H., Callahan, K. L. and Perez-Lopez, M. (2002). Narcissism and Anger: An Explora-

tion of Underlying Correlates. *Psychological Reports*, 90(3), 871-875.

Yılmaz, F. Ve Öztürk, H. (2011). Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Yaklaşımları. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 19(3), 145-152.

Yılmazer, T., Karagöz, Ş. Uzunbacak, H.H. ve Akçakanat, T., (2021). Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Psikolojik Ayrıcalık, Göreli Yoksunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, s.86, 597-622.

BARIŞ KONUŞLU ASKERİ MEVZİ-KIŞLA SEÇİMİNE AHP İLE BİR YAKLAŞIM

AN APPROACH TO PEACE-BASED MILITARY POSITION-BARRACKS SELECTION WITH THE AHP

Tugay YILMAZ
Hv.Svn.Ütğm.
Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi
tugayyilmaz2015@gmail.com
0000-0003-0464-077X

Nurdan ÇOLAKOĞLU
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
nurdancolakoglu@arel.edu.tr
0000-0003-4454-9639

ÖZET

Kaynakların kısıtlı ve zamanın ise dar olduğu günümüzde her anlamda optimum çözüme ulaşmak birçok amacın ana hedeflerinden birisi olarak görülmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri ihtiyacına yönelik olarak ihtiyatlarla donatacağı stratejik, operatif ve taktik seviyede mevzilere/kışlalara ihtiyaç duymaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri bu ihtiyacı karşılarken kaynakları doğru ve uygun kullanarak asgari düzeyde maliyet azami düzeyde faydayı elde etmek için hareket etmektedir. Buradan yola çıkarak askeri mevzi/kışla seçiminin kritik düzeyde öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada amaç askeri mevzi/kışla yer seçimi için tümden bir araştırmaya gidilmeden önemli görülen temel kriterler aracılığı ile optimum yer seçimi kararını vermektir. Bu kararın verilmesinde çok sayıda kriter olabileceği söylenebilir. Uzman görüşleri doğrultusunda baz alınan kriterler; Lojistik Ağlara, Kamu Kurum ve Kuruluşlara, Lojman ve Sosyal İmkanlara, Bağlı Ana Birliğe veya Yakın Diğer Birliğe Uzaklıkları, Altyapı Durumu, Görev Konsepti ve Planlanan Alanın Mülkiyet Durumu olarak belirlenmiştir. Askeri yer seçimi için irdelenmek istenen özel hususlar yapılacak olan bu çalışmanın üzerine konularak daha kolay bir şekilde yer seçimi yapılabilmesine zemin sağlanması hedeflenmektedir. Bu hedefi gerçekleştirmek üzere çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi metodu kullanılmış ve sonuç olarak %38,304 oranla Birlik Görev Konsepti'nin en önemli kriter olduğu kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Askeri Mevzi, Yer Seçimi, Çok Kriterli Karar Verme, Analitik Hiyerarşi Prosesi, AHP

ABSTRACT

In today's world, where resources and time are limited, reaching the optimal solution in every sense is seen as one of the main aims of many goals. Turkish Armed Forces(TAF) needs strategic, operative and tactical positions/barracks to equip with reserves for its needs. While meeting this need, TAF acts to obtain minimum cost and maximum benefit by using resources. From this point, it is thought that the selection is of critical importance. The goal of this study is to make an optimal site selection decision using key criteria that are deemed important without conducting extensive research. It can be said that there may be many criteria in making this decision. Criteria based on expert opinions; Distances to Logistics Networks, Public Institutions and Organizations, Housing and Social Facilities, Affiliated Main Unit or Other Nearby Union, Infrastructure Status, Mission Concept and Property Belonging Status of the Planned Area. On this study, it is hoped to provide an easier location selection for military locations. The Analytical Hierarchy Process method was used to achieve this goal. As a result, it was concluded that Union Mission Concept is the most important criterion with a score of 38,304%.

Keywords: *Military Position, Site Selection, Multi-Criteria Decision Making, Analytical Hierarchy Process, AHP*

1. GİRİŞ

Günümüzde sivil işleyişte olduğu gibi Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) nezdinde de askeri alanda yapılan veya yapılacak olan tüm görev, iş ve projelerde azami faydayı elde etmek için eldeki bütçe, zaman, emek gibi kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılması ana hedeflerden birisidir. Bunu yaparken asgari maliyet ile ihtiyacı hasıl olacak her konuda ihtiyatlarla gerek personeli gerek arazi veya bina gibi taşınmaz malları donatarak gücüne güç katması beklenmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri, 2022 yılının Eylül ayı verilerine göre yaklaşık 638.000 civarında asker sayısı ile NATO'daki en büyük ikinci askerî güç sayılmaktadır (https://www.odatv4.com/guncel/tskdaki-asker-sayisi-aciklandi-0109151200-80971). TSK gibi bu düzeyde yüksek sayıda personele sahip bir kurumun görev ve sorumluluklarının icra edileceği yerlerin seçimi önemli kararlardan birisidir. Optimum yer seçimi için yalnızca maliyet konusunun irdelenmesi yetersiz kalacaktır (Akça ve Şahin, 2018:117). Bu doğrultuda bakıldığında çok sayıda kriterin olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı, askeri anlamda Taktik ve Operatif Seviyelerdeki kararlara Stratejik Seviyede bir bakış açısıyla yaklaşarak destek olmaktır. Askeri mevzi-kışla seçimi dendiğinde birçok seçimden bahsedilebilir. Askeri fabrika, orduevi, fark-

lı büyüklüklerde kıt'a birlikleri, karargâh, lojistik veya ikmal noktaları, mühimmat veya levazım depoları vb. yer ve mevkiler mevzi-kışla yer seçimi örneklerinden bazılarıdır. Bu araştırmada barış konuş askeri mevzi-kışla seçimi üzerinde durularak karar mekanizmasına bilimsel yöntemlerden Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılarak stratejik seviyede katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde literatürden örnekler incelenmiş olup; seçilen çalışmaların bir bölümü askeri alanda karar vermeyi içeren, bir bölümü yer seçimini ele alan ve bir kısmı da yöntem olarak AHP'yi kullanan çalışmalar olarak literatür taramasında yer almıştır.

Tablo 1. Literatür taraması sonuçları

Yıl	Yazar(lar)	Başlık	Konu/Kriterler	Yöntem
2022	Enes Demiralay, Engin Hasan Çopur, Turan Paksoy	Spaceport Selection Using a Novel Hybrid Pythagorean Fuzzy AHP & TOPSIS Based Methodology: A Case Study of Turkey	Çalışmada uzay istasyonu yer seçimi ele alınmıştır.	AHP, TOPSIS
2021	Salih Taşdemir	Nokta Hava Savunma Sistemlerinin Konuş Yeri Seçimi İçin Çok Kriterli Yaklaşımlar	Nokta hava savunma sistemleri için yer seçimi problemi; kapsama, vuruş etkinliği ve lojistik ağ boyutu kriterlerine göre ele alınmıştır.	NSGA-II, r-NSGA-II ve Sezgisel Yöntem
2021	Adnan Abdulvahitoğlu, İrfan Macit, Melik Koyuncu	Jandarma Karakolu Kuruluş Yerinin AHP-TOPSIS Tabanlı Bir Matematiksel Model ile Seçimi ve CAS/CBS ile Analizi; Bir İlimizde Uygulama	Jandarma karakolunun yerinin seçilmesi için karar mekanizmasına destek olabilmek üzere çalışmalar yapılmıştır.	AHP, TOPSIS
2021	Mustafa Deste, Mehmet İnanır	KBRN Personel Koruyucu Elbise Seçimi Üzerine AHP ve VIKOR Yöntemleriyle Bir Uygulama	Çalışmada, KBRN koruyucu elbise seçim problemi ele alınmıştır.	AHP, VIKOR
2020	Ela Ertunç, Tayfun Çay	Havaalanı Yer Seçiminde Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ve Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Kullanımı	Çalışmada Bayburt ve Gümüşhane illerinde havalimanı yapılabilecek en uygun alanların tespitine katkı sağlamak için çalışmalar yapılmıştır.	AHP
2019	Zeynep Özdemir	Bölgesel Hava Savunma İçin Çok Amaçlı Konuşlanma Modeli	Bölgesel Hava Savunma Sisteminin füzelerinin optimal tahsisi ve konuşlanma sorunu ele alınmıştır.	Sezgisel Yöntem olarak MOFEPSO Algoritması kullanılmıştır.

2019	Mustafa Acar	Mühimmat Depo Yeri Seçimi ve Dağıtım Ağı Tasarımı Problemi: Karışık Tam Sayılı Lineer Programlama ve Uygulaması	Aday olarak tanımlanmış mühimmat depolama noktaları ile coğrafi olarak dağıtılmış askeri birlikler arasındaki mühimmat dağıtım ağı düşünülerek, mühimmat depolarının tesis yeri seçimi problemi ele alınmaktadır.	Klasik ve Sezgisel Yöntemler ile yer seçimi yapılmıştır.
2018	Murat Akça, Ramazan Şahin	Çok Amaçlı Karma Tam Sayılı Tesis Yerleşim Problemi ve Askeri Tesiste Uygulama	Askeri tesislerde yakıt tüketimi yüksek olan araçların ve sürekli hareket halinde olan personel için tesislerin yerleşim yerlerinin tasarımı üzerinde çalışılmıştır.	Çok Amaçlı Optimizasyon
2018	Uğur Yağlı, Feyzan Arıkan	Hava Kuvvetleri Komutanlığı Malzeme İhtiyaç Planlaması Tedarik Tavsiye Listesinin ÇKKV Yöntemleri İle Analizi	Çalışmada, en doğru tedarik kararının verilebilmesi için MİP (Malzeme İhtiyaç Planlaması) sonuçlarının önem derecesine göre sıralanarak karar vericilere inceleme faaliyetinde yol gösterecek bilimsel bir yaklaşım sunmak amaçlanmıştır	TOPSIS, AHP
2018	Hakan Soner Aplak	Karar Verme Yöntemleri ve Askerî Muharebe Fonksiyonları Alanlarına Yönelik Uygulamaları	Çalışma ile askerî muharebe fonksiyon alanındaki problemlerin çözümünde karar sürecinin nasıl işletilebileceği ve hangi analitik yöntemlerin kullanılabileceği gösterilmeye çalışılmıştır	-
2018	Kübra Nur Demir	Bir Savunma Sanayi Firmasında Tedarikçi Seçimi Çalışması	Çalışmada, hava aracı üreten bir savunma sanayi firmasındaki özel bir projede kullanılacak malzeme için tedarikçi seçim problemi ele alınmıştır.	TOPSIS, AHP
2018	Ahmet Can Ataman	Savunma Sanayinde Endüstri 4.0 Olgunluk Parametrelerinin Tereddütlü Bulanık AHP Yöntemi İle Önceliklendirilmesi	Araştırma kapsamında dijital dönüşümün savunma sanayisi üzerindeki etkileri incelenmiştir.	Bulanık AHP
2018	Murat Yeşilkaya	Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ile Kağıt Fabrikası Kuruluş Yeri Seçimi	Çalışmada kağıt fabrikası kuruluş yeri tespiti için beş aday şehir arasından en uygun yerin belirlenmesine yönelik karar destek modeli önermektedir.	AHP, TOPSIS, PROMETHEE

2017	Mitchel Stimers, Sisira Lenagala	The Analytic Hierarchy Process in GIS-Driven Military Operation BaseSelection: A Case Study in Sri Lanka	Çalışmada Sri Lanka ordusunun insan odaklı karar verme yapısından ziyade somut delillere dayanan Coğrafi Bilgi Sistemi tekniklerinin askeri karar verme süreci üzerine araştırma yapılmıştır.	AHP
2016	Adem Göleç, Feyza Gürbüz, Ercan Şenyiğit	Determination of Best Military Cargo Aircraft with Multi-Criteria Decision-Making Techniques	Çalışmada, ordularına askeri kargo uçağı katmak isteyen ülkelerin karar verici birimlerine, tespit edilen en önemli ve uygulanabilir kriterler ışığında, en uygun alternatifi bulmaları için çok kriterli karar verme tekniklerinden birkaçından faydalanarak yol göstermektir.	AHP, TOPSIS, ELECTRE ve SAW
2014	Mehmet Yörükoğlu, Gülgün Kayakutlu, Sami Ercan	Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri: Havacılık Yer Hizmetlerinde Uçuş Zamanlaması İçin Bilgi Paylaşım Modeli	Havacılık tedarik zincirinin ortak sorunu olan "gecikme" ile özel bir müşteri grubu olan engelli yolcuların sorunlarının etkileşerek oluşumunun irdelenmesi ve giderilmesine yönelik tespitlerin yapılması hakkında çalışma yapılmıştır.	Anket
2013	Nuri Ömürbek, Seda Üstündağ, Özlem Ceyda Helvacıoğlu	Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Kullanımı: Isparta Bölgesi'nde Bir Uygulama	Çalışmada Isparta ilindeki 7 ilçe 5 farklı kritere göre(konum, çevresel faktörler, işgücü, yatırım maliyetleri, yasalar) karşılaştırılarakoptimum kuruluş yerine karar verilmiştir.	AHP
2012	Çağlar Utku Güler	Türk Hava Kuvvetlerinde Malzeme İhtiyaç Planlaması	Makalede, Türk Hava Kuvvetleri malzeme ihtiyaç planlamasının önemi, Hava Kuvvetlerinin bugüne kadar ihtiyaç hesaplaması için kullandığı İhtiyaçlar ve Dağıtım Sisteminin (İDS) geçmişe yönelik performans değerlendirmesi üzerinde çalışılmıştır.	-
2012	Sezgin Kaplan, Feyzan Arıkan	Hava Savunma Sektörü Tezgah Yatırım Projelerinin Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Değerlendirilmesi	Çalışmada, hava savunmasında kullanılan askerî sistemlerin bakım ve onarımı konusunda hizmet veren Hava İkmal Bakım Merkezlerinin (HİBM) tezgah yatırım proje	Üçgen Bulanık Sayılar, Bulanık AHP, Mertebe Analiz Tekniği

			tekliflerinin öncelik sırası için bir değerlendirme modeli geliştirilmiştir.	
2011	Kerim Göztepe, Semra Boran, Harun Reşit Yazgan	Muharebe Alanında Hedeflerle İlgili Bulanık Mantık Esaslı Karar Verme Süreci	Çalışmada konvansiyonel bir çatışma ortamında dost olmayan unsurlara ait hedeflerin bulanık mantık kullanılarak hedeflerle ilgili en doğru kararın belirlenmesi amaçlanmıştır	Bulanık Mantık
2011	Mehmet Kabak	Birlik Hava Savunma Önceliklerinin Tespitine Bulanık Bir Yaklaşım	Birliklerin hava savunma önceliklerinin tespitine yönelik çalışmalar ele alınmıştır.	Bulanık TOPSIS (Bulanık Pozitif İdeal Çözüm ve Bulanık Negatif İdeal Çözüm)
2010	Filiz Ersöz, Mehmet Kabak	Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması	ÇKKV Yöntemleri adı altında geçen yöntemlerin dayandıkları teorik temelleri ve kullanım amaçlarını görmek amacıyla sınıflandırma yapılmış, Türk Savunma Sanayisinde yapılan akademik çalışmalarda en çok kullanılan ÇKKV yöntemlerini tespit etmeye yönelik çalışma yapılmıştır.	-
2007	L.Thomas Saaty, Liem T. Tran	On The Invalidity of Fuzzifying Numerical Judgments in The Analytic Hierarchy Process	Bulanık küme teorisi, kararları bulanıklaştırarak karar vermede geçerli cevaplar üretmede ciddi zorluklara sahip olmasından kaynaklı AHP ile bir yaklaşımla çözüm çalışması yapılmıştır.	AHP
2007	Hakan Çanlı, Ahmet Kandakoğlu	Hava Gücü Mukayesesi İçin Bulanık AHP Modeli	Hava Harekâtının sürat içeren doğasında operatif seviyede merkezi kontrole sahip Birleştirilmiş Hava Harekât Merkezi'nin zaman baskısı altındaki karar süreçlerini desteklemek; durumsal farkındalık ve harekât başarısı için hava gücü mukayese modeli geliştirilmiştir.	Delphi, Bulanık AHP
2004	Chun-Chin Wei, Chen-Fu Chien, Mao-Jiun J. Wang	An AHP-Based Approach To ERP System Selection	ERP sistem seçimine AHP tabanlı bir yaklaşım ile örneklerle çalışma yapılmıştır.	AHP
2002	Abdullah Ateş	Askeri Birliklerde Ulaştırma Modellerinin Kullanılması (Kumanya Dağıtım Sisteminin Optimizasyonu)	Askeri birlikler için kumanya dağıtım sistemini optimize etmek üzere çalışma yapılmıştır.	Simplex, Kuzey-Batı Koşesi, Minimum Maliyet, Ceza Maliyeti, Russel's Yaklaşım Yöntemleri ve Optimalite Testi (Başlangıç

				Çözümünün MODI testi, Atlama Taşı Yöntemi)
2001	Tuncay Kaymazlı	0-1 Tamsayılı Programlama ile Askeri Tesislerin Yer/Proje Seçimi	Çalışmada, yapılması planlanan askeri tesislerin hangilerine öncelik verilmesi gerektiği veya tesisler için yer tespiti üzerinde çalışılmıştır.	Dal-Sınır Metodu
1999	Ali Alper	Hudut Karakollarının Yeniden Konuşlandırılması	Hudut karakollarının yeniden konuşlanması ile alakalı çalışma yapılmıştır.	Monte Carlo Süreçleri

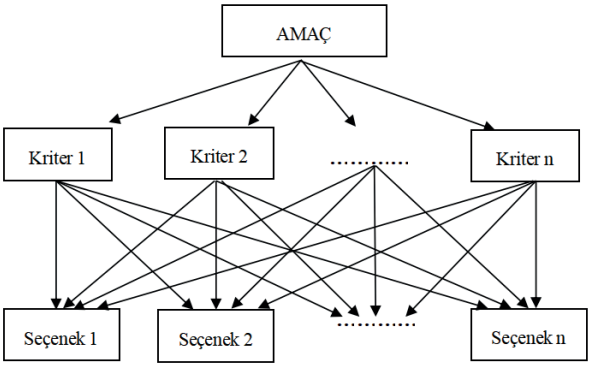
3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) tekniğini öncelikle Alpert ve Myers 1968'de kullanmaya başlamış olup 1977 yılına gelindiğinde ise L.Thomas Saaty tarafından geliştirilerek metot haline getirilmiştir (Abdulvahitoğlu, Macit ve Koyuncu, 2021:310).

Yönetimden ekonomiye, finanstan planlamaya, doğa olaylarından bilgi-teknolojileri kurumlarının karar aşamalarına kadar birçok farklı alanda kullanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi, silahlanmanın kontrolü, savaş oyunları gibi askeri çalışmalarda da uygulama alanı bulmuştur (Timor, 2011:67). L.Thomas Saaty'nin 2008'de yapmış olduğu çalışmada askeri alanda AHP kullanımına yönelik örnekler şu şekildedir (Saaty, 2008:96-97);

- Amerika Birleşik Devletleri'nin Savunma Bakanlığı tarafından kaynakların etkin dağıtımı,
- Askeri personel işe alım ve terfi kararları,
- Ulusal Füze Savunma Biriminin kurulup kurulmaması karar aşaması

Analitik Hiyerarşi Modeli Şekil 1'de görüldüğü gibi; amaç, amaca ulaşmada dikkate alınacak kriterler (varsa alt kriterler) ve alternatiflerden oluşmaktadır.



Şekil 1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Modeli (Özkan, Kocaoğlu ve Özkan 2018:1051)

3.1. AHP Yöntemi Aşamaları

Bu bölümde AHP yöntemi uygulama aşamalarından bahsedilecektir (Lenegala ve Stimers, 2017:4). Öncelikle;

1) Karara etkisi olan kriterler ve alternatifler belirlenir,

2) Her bir kriter ve alternatifler için, Tablo 2'de verilen önem dereceleri dikkate alınarak, ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulur,

3) İkili karşılaştırma matrisleri normalize edilir,

4) Öncelik Vektörü belirlenerek tutarlılık oranı ölçülür,

5) Kriter ağırlıklarına göre alternatifler sıralanır.

Tablo 2. Önem Dereceleri Tablosu

Önem Derecesi	**Tanım**	**Açıklama**
1	**Eşit Önem**	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumunda kullanılır
3	Birinin Diğerinden Düşük Seviyede Öneme Sahip Olması	Tecrübe ve yargılara göre bir faktörün diğerine nazaran biraz daha önemli olması durumunda kullanılır
5	Birinin Diğerine Göre Kuvvetli Öneme Sahip Olması	Tecrübe ve yargılara göre bir faktörün diğerine nazaran kuvvetli derece daha önemli olması durumunda kullanılır
7	Birinin Diğerine Göre Çok Kuvvetli Öneme Sahip Olması	Bir faktörün diğerine göre daha üstün derecede önemli olması durumunda kullanılır
9	Birinin Diğerine Göre Mutlak Öneme Sahip Olması	Bir faktörün diğerine göre çok yüksek derecede önemli olması durumunda kullanılır
2, 4, 6, 8	Ara Değerler	İki önem derecesi arasında kalındığında kullanılır

Kaynak: Wind ve Saaty, 1980: 644

Birinci adımda belirlenen amaca ulaşmada dikkate alınacak kriterler uzman görüşleri alınarak oluşturulduktan sonra, ikinci adımda yine konunun uzmanı kişilerin görüşleri doğrultusunda aşağıda verilen ikili karşılaştırma matrisi elde edilir (Saaty, 1990:12)

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & & a_{2n} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} \text{ olsun}$$

i ile j karşılaştırılırken değer olarak a_{ij} atanmışsa, j ile i karşılaştırılırken $1/a_{ij}$ değeri atanır (Chen, 2006, ss.170).

$$a_{ji} = 1/a_{ij}$$ ***(Formül-1)***

İkili karşılaştırma matrisini oluştururken birden fazla uzman görüşü alınması durumunda her birinin ilgili karşılaştırmaya verdiği yanıtların geometrik ortalaması alınarak nihai ikili karşılaştırma matrisi elde edilmiş olur.

Bir sonraki adımda, ikili karşılaştırma matrisi normalize matrise dönüştürülecektir. Bunun için her bir sütun toplamı hesaplanarak, her bir hücredeki değer kendi sütun toplamına bölünür (Yaralıoğlu ve Köksal, 2003:121).

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} a_{ij}}$$

(Formül-2)

Oluşturulacak olan Normalize Matris B ile gösterilebilir.

$$B = \begin{bmatrix} \frac{a_{11}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i1}} & \frac{a_{12}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i2}} & \cdots & \frac{a_{1n}}{\sum_{i=1}^{n} a_{in}} \\ \frac{a_{21}}{\sum_{i=2}^{n} a_{i1}} & \frac{a_{22}}{\sum_{i=2}^{n} a_{i2}} & \cdots & \frac{a_{2n}}{\sum_{i=2}^{n} a_{2n}} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{a_{n1}}{\sum_{i=n}^{n} a_{n1}} & \frac{a_{n2}}{\sum_{i=n}^{n} a_{n2}} & \cdots & \frac{a_{nn}}{\sum_{i=n}^{n} a_{nn}} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} b_{11} & b_{12} & \cdots & b_{1n} \\ b_{21} & b_{22} & \cdots & b_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ b_{n1} & b_{n1} & \cdots & b_{nn} \end{bmatrix}$$ ***(Formül-3)***

Oluşturulan ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığının ölçümlenmesi gerekmektedir, bunun için tutarlılık testi icra edilir. Tutarlılıktan kasıt bir örnek ile izah edilecek olursa; 3 kriter ele alındığı ve bunların K, L, M kriterleri olduğu varsayılsın. Tablo 2'de 1'den 9'a kadar önem derecesini gösteren mukayese değerleri görülmektedir. K Kriteri L Kriterinden 3 derece önemli ise L Kriteri M kriterine göre 7 derece öneme sahipse M Kriteri K Kriterinden daha önemli olmamalıdır. Olması ihtimaline karşı oluşturulan matriste verilmiş önem derecelerinin tutarlılığı kontrol edilmelidir.

Bahse konu tutarlılık testi için Tutarlılık Göstergesi (T.G.) ve Tutarlılık Oranı (T.O.) hesaplanmalıdır. Hesaplama sonucunda Tutarlılık Oranının (T.O.) 0,1'den düşük olması (T.O. < 0,1) beklenir. Önem dereceleri kullanılarak yapılan kıyas sonucu oluşturulan ikili karşılaştırma matrisinin T.O. < 0,1 ise ilgili matrisin tutarlı ve kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Karaatlı ve Davras, 2014:188). Aksi halde Tutarlılık Oranının 0,1'den büyük (T.O. > 0,1) olması durumunda mukayeseyi yapan kişinin ikili kıyas yaparken verdiği önem derecelerini kontrol etmesi gereklidir (Lezki, Sönmez, Işıklar, Özdemir ve Alptekin, 2016: 71). Bu hesaplamalarda aşağıdaki formüller uygulanır:

$$\text{Tutarlılık Göstergesi (T.G.)} = \frac{\lambda_{max} - \text{n}}{n-1}$$

(Formül-4)

$$\text{Tutarlılık Oranı (T.O.)} = \frac{Tutarlılık\ Göstergesi\ (T.G.)}{Rassallık\ Göstergesi\ (R.G.)}$$

(Formül-5)

Tablo 3. Rassallık Göstergesi Tablosu (Güngör ve İşler, 2004:24)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.G.	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Burada şuna dikkat edilmelidir ki; ele alınan problemlerdeki kriter adedinin fazlalığı kriterlerin tamamı aynı anda değerlendirildiğinde tutarlı sonuçların elde edilme ihtimalini de zayıflamaktadır (Kwiesielewicz ve Uden, 2004:713-714).

AHP'nin takip eden basamağı karar probleminin çözüldüğü basamaktır. Bu basamakta problemin ana gayesinin gerçekleştirilmesinde karar alternatiflerinin sıralaması şeklinde aktarılabilecek bir öncelikler vektörü oluşturulur. (Zahedi, 1987:389).

Tutarlılık Oranının hesaplanması için Tutarlılık Göstergesinin hesaplanması gerekmekte olduğu gibi Tutarlılık Göstergesinin de hesaplanması için Öncelik Vektörünün (W) hesaplanması gereklidir. Öncelik Vektörünün (W) hesaplanması için normalize edilmiş matris kullanılır. Normalize edilmiş matrisin her bir satırının aritmetik ortalaması alınarak ilgili hücreye yazılır, bu işlem tüm hücreler için uygulanır ve Öncelik Vektörü (W) bulunur.

$$B = \begin{bmatrix} b_{11} & b_{12} & \cdots & b_{1n} \\ b_{21} & b_{22} & \cdots & b_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ b_{n1} & b_{n1} & \cdots & b_{nn} \end{bmatrix}$$

*(**Formül-3**'den alınmıştır)*

B matrisi A matrisinin normalize edilmiş halidir.

$$W = \begin{bmatrix} \frac{(\sum_{j=1}^{n} a_{1j})}{n} \\ \frac{(\sum_{j=1}^{n} a_{2j})}{n} \\ \vdots \\ \frac{(\sum_{j=1}^{n} a_{nj})}{n} \end{bmatrix}$$

(Formül-6)

Öncelik vektörü (W) yukarıdaki formül yardımıyla hesaplanır.

$$W = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{bmatrix} \text{ olsun}$$

Formüllerin devamında λ_{max} değerinin bulunması için aşağıdaki işlem adımları takip edilir.

$$V = A * W = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & & a_{2n} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{bmatrix}$$ ***(Formül-7)***

İkili Karşılaştırma Matrisi (A) ile Öncelikler Vektörü (W) çarpılarak V Vektörü bulunur.

$$V = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix} \text{ olsun}$$

V Vektörünün son hali için hücrelere değer tanımlaması yapılır ve V/W işlemi yapılarak T vektörü yazılır.

$$T = \frac{v}{w} = \frac{\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix}}{\begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{bmatrix}} = \begin{bmatrix} y_1/x_1 \\ y_2/x_2 \\ \vdots \\ y_n/x_n \end{bmatrix}$$ ***(Formül-8)***

$$T = \begin{bmatrix} z_1 \\ z_2 \\ \vdots \\ z_n \end{bmatrix} \text{ olsun}$$

T vektörü hesaplandıktan sonra λ_{max} için aşağıdaki formül uygulanır.

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^{n} z_n}{n} = \frac{z_1 + z_2 + \cdots + z_n}{n}$$ ***(Formül-9)***

λ_{max}'ın bulunmasıyla Tutarlılık Göstergesi (T.G.) bulunarak Tutarlılık Oranı Hesaplamasına (T.O.) geçilir.

T.O. hesabı için Rassallık Göstergesi (R.G.) değerini bilmemiz gerekmekte olup R.G. hesabı için; λ_{max}'ın bulunmasında kullanılan "n" matrisin boyutunu ifade etmektedir. "n" aynı zamanda Rassallık Göstergesi değerinin tespitinde kullanılır ve Tablo 3'ten ilgili değer belirlenir.

Tespit edilen değer Tutarlılık Oranı hesaplanmasında, Tutarlılık Göstergesinin bu değere bölünmesiyle bulunur.

T.O. = T.G. /R.G. *(**Formül-5**'ten alınmıştır)*

Daha önce değinildiği üzere T.O. < 0,1 olması tutarlı olduğu anlamına gelmektedir..

AHP'nin sonuncu basamağı birleştirme prosesinin yapıldığı basamaktır. Bu sentez sürecine aynı zamanda bütünleştirme süreci de denir (Özkan, Kocaoğlu ve Özkan 2018:1053). Sentez sürecinde her bir seçeneğin ilgili kriterden aldığı önem derecelendirilmiş ağırlıklarıyla yani öncelik vektörüyle ilgili tüm kriterlerin öncelik vektörünün çarpım işlemi yapılır, bu çarpımlar toplanır ve elde edilen değerler sen-

tezi yapılmış, "Birleştirilmiş Önem Ağırlığı" olarak karşımıza çıkar. Hesaplamasını yapmak için aşağıdaki verilen formül uygulanır (Özdemir, 2016:76; Kuruüzüm ve Atsan, 2001:87).

$$\text{T.O.} = \frac{T.G.}{R.G.}$$

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} W_i * R_{ij}$$

(Formül-10)

Sj: j' inci seçeneği(J=1,2,.....m),

Wi: i'inci kriterin ağırlığı(i=1,2,...,n),

Rij: j'inci seçeneğin i'inci kritere göre ağırlığı(i:1,2,...,n ; j=1,2,...,m)

göstermektedir.

Buradan elde edilen ağırlıklar kullanılarak karar verici hangi seçeneğin uygun olacağının kararını verir.

4. UYGULAMA

4.1. Uygulamanın Amacı ve İzlenen Yol

Uygulamada, giriş kısmında örnekleri verilmiş olan askeri mevzi-kışlaların barış konuşlu olması ve azami tabur seviyesinde bir askeri birim için yer seçimi amaçlanmıştır. Bu amacı karşılamak üzere seçilecek olan yerin hangi kriterler vasıtasıyla seçilmesi gerektiğini bulmak üzere alanında uzman 7 kişiye danışılarak ilk aşamada toplam 16 baz kriter oluşturulmuştur.

Amaca yönelik olarak yer seçiminin yapılması ve hangi kriterin bir diğerine göre daha önemli olduğuna karar verilebilmesi için yine uzman görüşünden destek alınması gerektiği düşünülmüş, bu sebeple Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Prosesinin (AHP) kullanılmasının uygun olacağı öngörülmüştür.

Analitik Hiyerarşi Prosesinin doğası gereği kriter sayısı arttıkça ilgili kriterlerin mukayese aşamasının sonucunda tutarlılığının düşme ihtimali (Karaaslan ve Aydın, 2020:1360) hesaba katılarak ilk aşamada bahsi geçen 16 baz kriterden en temel olanların üzerinde durulmasının daha sağlıklı sonuç vereceği düşünülmüştür. Bunun sonucunda görüşü alınan 7 kişiye tekrar danışılarak 16 baz kriter toplamda 7 temel kritere indirgenmiştir. Bahse konu 7 temel kriter aşağıda verilmiştir:

1. Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık

2. Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık

3. Lojman ve sosyal imkânlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dâhil)

4. Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)

5. Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık

6. Birlik görev konsepti

7. Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması

4.2. Uygulamanın Yöntemi

Yapılan çalışmalar sonucu elde edilmiş olan 7 temel kriter için EK-A'da verilen İkili Karşılaştırma Formu hazırlanmıştır. İkili karşılaştırmada her bir kriterin kendisi ile kıyasının önem derecesi 1 olacağından kendisi hariç geriye kalan kriterlerin birbirlerine kıyasını yaptırmak için toplamda " $\frac{n*(n-1)}{2}$ " kadar ikili mukayeseye ihtiyaç duyulmuştur (n=Kriter Sayısı).

$$M = \frac{n*(n-1)}{2}$$

(Formül-11)

M Toplam mukayese sayısını ifade etmekte olup n=7 adet kriter için ***(Formül-11)*** uygulandığında EK-A'da belirtildiği üzere toplamda 21 mukayese mevcuttur.

AHP basamaklarının ilki ilgili kriterlerin uzman görüşlerine dayandırılarak her bir kriterin bir diğerine göre Tablo 2 kullanılarak ne denli önem derecesine sahip olduğunu saptamaktır. Bu çalışmada pilot uygulama olarak alanında uzman toplam 5 kişiye yüz yüze danışılarak görüşleri alınmıştır. Görüşlerin alınması aşamasında uzman kişilere Tablo 2'in nasıl kullanacağı, İkili Karşılaştırma Formunun nasıl doldurulacağı ve kriterler detaylı bir şekilde anlatılarak uygulaması yaptırılmıştır. Mukayesenin yapıldığı pilot çalışmada Tutarlılık Oranı (T.O.) yaklaşık 0,057 çıkmıştır. T.O.<0,1 şartı sağlandığından kriterlerin karşılaştırılmasında tutarlılık olduğu bununla birlikte tüm kriterlerin mukayese yapan uzman kişiler tarafından net bir şekilde anlaşıldığı kanaatine varılmıştır.

Pilot uygulamayı takiben araştırmayı tamamlamak üzere asıl uygulamada alanında uzman toplam 15 kişinin görüşü yine pilot uygulamadaki şekilde icra edilmiş, İkili Karşılaştırma Formu'ndaki her bir mukayese hücresi için 15 kişinin verdiği cevapların geometrik ortalaması alınarak EK-B'de verilmiş olan İkili Karşılaştırma Matrisi (A) elde edilmiştir.

A matrisi ***Formül-3*** vasıtasıyla Normalize edilmiş takiben her bir kriterin öncelik ağırlığını ifade eden Öncelik Vektörü (W) ***Formül-6*** kullanılarak elde edilmiştir. Normalize Edilmiş Matris (B Matrisi) ve Öncelikler Vektörü Tablo 4'te ve Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 4. B Matrisi Tablosu

NORMALİZE EDİLMİŞ MATRİS (B Matrisi)	1	2	3	4	5	6	7
1	0,13	0,18	0,18	0,12	0,20	0,12	0,17
2	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04	0,06	0,07
3	0,04	0,07	0,06	0,05	0,04	0,08	0,12
4	0,24	0,25	0,28	0,20	0,27	0,17	0,17
5	0,04	0,09	0,10	0,05	0,06	0,07	0,13
6	0,47	0,32	0,31	0,49	0,37	0,42	0,30
7	0,04	0,03	0,02	0,05	0,02	0,06	0,05

Tablo 5. Öncelikler Vektörü (W) Tablosu

ÖNCELİK VEKTÖRÜ
0,1578
0,0484
0,0668
0,2269
0,0774
0,3830
0,0396

A matrisi için T.O. hesaplanarak yaklaşık 0,029 bulunmuştur. T.O.< 0,1 şartını sağlamış, pilot uygulamadaki T.O. olan 0,057'den daha tutarlı bir oran elde edilmiştir (T.O. 0'a yaklaştıkça tutarsızlık azalır). Buradan İkili karşılaştırma matrisinin daha çok kişiye uygulandığında ilgili kriterlerden mukayese esnasında aynı satır için yüksek çoğunlukta aynı cevapların geldiği görülmüş bunun yansıması Tutarlılık Oranındaki hassasiyetleşmeden anlaşılmıştır.

Elde edilen bulgular 3 farklı seçenek olmak üzere Türkiye coğrafyasından 3 ayrı yere (A, B, C) sentez çalışması yapmak üzere uygulanmıştır. Yer seçimi ve çalışma simüle olarak ele alınmıştır. Sentez sürecinde tüm seçenekler ayrı ayrı tüm kriterlerin başlığı altında İkili mukayese edilerek Öncelik Vektörleri ($W_{A1}, W_{A2} \ldots W_{A7}$; $W_{B1}, W_{B2} \ldots W_{B7}$; $W_{C1}, W_{C2} \ldots W_{C7}$) bulunmuş ve Öncelik Vektörleri Değer Matrisi oluşturularak Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Öncelik Vektörleri Değer Matrisi

	KRİTER 1	KRİTER 2	KRİTER 3	KRİTER 4	KRİTER 5	KRİTER 6	KRİTER 7
YER 1	0,3092	0,647947	0,1381	0,5571	0,5813	0,6651	0,4111
YER 2	0,5813	0,229871	0,7320	0,3202	0,3092	0,2311	0,2611
YER 3	0,1096	0,122182	0,1299	0,1226	0,1096	0,1038	0,3278

Takiben AHP basamaklarındaki ***Formül-4*** ve ***Formül-5*** sırasıyla uygulanmış T.O. kontrolleri yapılmıştır. Her bir kriter için 3 seçeneğin de kıyasının yapıldığı işlem basamakları sonucunda 7 kriter için Tutarlılık Oranı (T.O.) tablosu aşağıda verildiği gibidir.

Tablo 7. Tutarlılık Oranı (T.O.) Tablosu

n. Kriter	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
n. Kriter T.O.	0,032	0,032	0,032	0,016	0,032	0,075	0,046

3 seçenek için tüm Tutarlılık Oranlarının 0,1'den daha düşük değere sahip olduğu görülmüş ve sentez uygulamasının son aşamasına geçilmiştir.

Son aşamada ilgili seçeneklerin Öncelik Vektörleri Değer Matrisi, Öncelikler Vektörü (W) ile çarpılarak (***Formül-10*** uygulanmıştır) sentez sonucu kriterlerin önem derecelerine göre sırasıyla A,B,C olmak üzere uygun yer seçimleri Önem Derecesi Ağırlıkları bulunarak Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Yer Seçimi için Önem Derecesi Ağırlıkları Tablosu

	Önem Derecesi Ağırlıkları
YER A	**0,532**
YER B	**0,347**
YER C	**0,121**

SONUÇ ve ÖNERİLER

Alanında uzman kişilerin görüşlerinden istifade edilerek azami tabur seviyesi bir birimin yapılandırılacağı barış konuşlu bir askeri mevzi-kışla (orduevi, kıt'a birliği, askeri fabrika, depo, orduevi vs) yer seçimi konusu üzerinde durulmuş, yöntem olarak AHP kullanılarak 7 temel kriter karşılaştırılmış ve Tablo 8'de belirtilen öncelik sırası elde edilmiştir.

Tablo 9. Yer Seçimi için Önem Derecesi Ağırlıkları Tablosu

#	**Kriter**	Önem Yüzdesi
1	Birlik görev konsepti	38,304
2	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)	22,694
3	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	15,780
4	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık	7,742
5	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)	6,678
6	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	4,840
7	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması	3,962

Birlik Görev Konsepti, seçilecek olan yerde kurulacak askeri yerleşkenin görevini icra ederken karargâh mı olacağı, orduevi mi olacağı, muharip mi olacağı, lojistik veya ikmal işlemleriyle mi ilgileneceği, moral motivasyon sağlayıcı sosyal tesis mi olacağı gibi örnekleri arttırılabilecek çalışma şeklini kastetmekte olup yer seçimi için 38.304% oranla önem derecelendirilerek en önemli kriter olarak seçilmiştir.

Fiziksel ve Enerji Altyapı Durumu, seçilecek olan yerde kurulacak olan askeri yerleşke için bahse konu altyapıların hazırda olması durumunda hem zaman hem ayrılacak bütçe için kolaylık sağlayıcı olacak iken hazırda olmaması ve yine de o yerin seçilmesi gerektiği durumlarda zaman ve bütçe ayrılması gerektiği hesaba katılarak 22.694% oranla önem derecelendirilmiştir.

Diğer tüm kriterler de uzman görüşlerine göre kıyaslanarak Tablo 9'de verilmiş olan yüzdesel önem derecelerine göre sıralanmıştır.

Sonuç olarak bu çalışmada barış konuşa sahip olacak bir askeri yerleşke ve üzerine teşkilatlanacak olan birlik için asgari maliyetle azami fayda elde edebilmek amacıyla 7 temel kriter AHP yöntemi kullanılarak kıyaslanmış, önem dereceleri ortaya konmuştur. Azami tabur seviyesi bir askeri mevzi-kışla yer seçimi yapılacağı anda bu çalışmanın vasıtasıyla tümden bir araştırmaya gidilmeden bahsi geçen kriterlerin ana ölçek gibi kullanılması araştırmayı yapanlara zaman kazandıracağı öngörülmektedir. Tabur seviyesinden daha büyük ölçekte bir teşkilatlanma veya önem derecesine göre farklı boyut ve düzeydeki bir teşkilatlanma için bu ana kriterler baz alınarak özel çözüm ve istekleri karşılamak üzere gerekli görülmüş kriterler yine aynı yöntem kullanılarak seçilebilecektir.

Bu çalışmanın T.C. İstanbul AREL Üniversitesi Etik Kurulu'nun 16.06.2022 tarih ve 2022/11 sayılı toplantısında alınan E-69396709-050.01.04-221266 sayılı kararı ile etik ilkelere uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

EKLER

EK-A

	Kriterler (Seçilmesi Planlanan Alan İçin)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriterler (Seçilmesi Planlanan Alan İçin)
1	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık
2	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)
3	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)
4	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık
5	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Birlik görev konsepti
6	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) iaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması
7	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)

8	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)
9	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık
10	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Birlik görev konsepti
11	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması
12	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)
13	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık
14	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Birlik görev konsepti
15	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması
16	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık

17	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Birlik görev konsepti
18	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması
19	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Birlik görev konsepti
20	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması
21	Birlik görev konsepti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması

EK-B

	#	Kriterler (Seçilmesi Planlanan Alan İçin)	1	2	3	4	5	6	7
			Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) ulaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık	Birlik görev konsepti	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması
	1	Lojistik Ağlarına (kara, hava, demir veya deniz yolları ile) ulaşe, ibate ve araç bakım noktalarına uzaklık	1,000	3,671	2,984	0,563	3,032	0,286	3,812
	2	Kamu kurum ve kuruluşlara (kaymakamlık, belediye binası, hastane, itfaiye vb.) uzaklık	0,272	1,000	0,703	0,198	0,588	0,155	1,456
A =	3	Lojman ve sosyal imkanlara uzaklık (aile fertlerinin çalışma imkanları dahil)	0,335	1,423	1,000	0,225	0,618	0,198	2,677
	4	Fiziksel ve enerji altyapı durumu (Yol, su, elektrik, doğalgaz vb. hat mevcudiyetleri)	1,775	5,055	4,451	1,000	4,207	0,416	3,818
	5	Bağlı olunan ana birliğe ve/veya bir diğer en yakın askeri veya kolluk kuvvet birliğine uzaklık	0,330	1,701	1,617	0,238	1,000	0,176	2,791
	6	Birlik görev konsepti	3,498	6,470	5,046	2,401	5,681	1,000	6,660
	7	Planlanan alanın kamuya veya şahsa ait olması	0,262	0,687	0,374	0,262	0,358	0,150	1,000

7X7

KAYNAKÇA

Abdulvahitoğlu, A., Macit, İ. ve Koyuncu, M. (2021). Jandarma Karakolu Kuruluş Yerinin Ahp-Topsis Tabanlı Bir Matematiksel Model ile Seçimi ve Cas/Cbs ile Analizi; Bir İlimizde Uygulama. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 10(2), 305-338, doi:10.28956/gbd.1028022

Acar, M. (2018). *Mühimmat Depo Yeri Seçimi ve Dağıtım Ağı Tasarımı Problemi: Karışık Tam Sayılı Lineer Programlama ve Uygulaması* (Master›s Thesis, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).

Akça, M. & Şahin, R. (2018). Çok Amaçlı Karma Tam Sayılı Tesis Yerleşim Problemi Modeli Ve Askeri Tesiste Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(1), 117-123.

Alper, A. (1999). *Hudut Karakollarının Yeniden Konuşlandırılması* (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Aplak, H. S. (2018). Karar Verme Yöntemleri ve Askerî Muharebe Fonksiyonları Alanlarına Yönelik Uygulamaları. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, *7*(1), 87-110.

Arıkan, F., & Yağlı, U. (2018). Hava Kuvvetleri Komutanlığı Malzeme İhtiyaç Planlaması Tedarik Tavsiye Listesinin ÇKKV Yöntemleri İle Analizi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *17*(1), 47-73.

Ataman, A. C. (2018). *Savunma Sanayinde Endüstri 4.0 Olgunluk Parametrelerinin Tereddütlü Bulanık Ahp Yöntemi ile Önceliklendirilmesi* (Doctoral Dissertation, Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).

Ateş, A. (2002). *Askeri Birliklerde Ulaştırma Modellerinin Kullanılması (Kumanya Dağıtım Sisteminin Optimizasyonu)* (Doctoral Dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)).

Chen, C. F. (2006). Applying The Analytical Hierarchy Process (AHP) Approach To Convention Site Selection. *Journal of Travel Research*, 45(2), 167-174.

Çanlı, H., & Kandakoğlu, A. (2007). Hava Gücü Mukayesesi İçin Bulanık Ahp Modeli. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, *3*(1), 71-82.

Demir, K. N. (2018). *Bir Savunma Sanayii Firmasında Tedarikçi Seçimi Çalışması* (Master›s Thesis, TOBB University of Economics and Technology, Graduate School of Engineering and Science).

Demiralay, E., Çopur, E. H., & Paksoy, T. (2022). Spaceport Selection Using A Novel Hybrid Pythagorean Fuzzy AHP & TOPSIS Based Methodology: A Case Study of Turkey: A case study of Turkey. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, *15*(1), 1-17.

Ersöz, F., & Kabak, M. (2010). Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *9*(1), 97-125.

Ertunc, E., & Tayfun, C. A. Y. (2020). Havaalanı Yer Seçiminde Coğrafi Bilgi Sistemleri (Cbs) Ve Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahp) Kullanımı. *Konya Mühendislik Bilimleri Dergisi*, *8*(2), 200-210.

Göleç, A., Gürbüz, F., & Şenyiğit, E. (2016). Determination Of Best Military Cargo Aircraft With Multi-Criteria Decision-Making Techniques. *MANAS Journal of Social Studies*, *5*(5), 87-101.

Göztepe, K., Boran, S., & Yazgan, H. R. (2011). Muharebe Alanında Hedeflerle İlgili Bulanık Mantık Esaslı Karar Verme Süreci. *YAEM2011(Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 31.Ulusal Kongresi*, 05-07 Temmuz2011, Sakarya Üniversitesi)

Güler, H. İ. Y. Ç. U. (2012). Türk Hava Kuvvetlerinde Malzeme İhtiyaç Planlaması. *Journal of Aeronautics & Space Technologies/Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, *5*(3).

Güngör, İ., & İşler, D. B. (2004). Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı ile Otomobil Seçimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(2), 21-33

İnanır, M., & Deste, M. (2021). Kbrn Personel Koruyucu Elbise Seçimi Üzerine AHP ve VIKOR Yöntemleriyle Bir Uygulama. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, *4*(3), 207-221.

Kabak, M. (2011). Birlik Hava Savunma Önceliklerinin Tespitine Bulanık Bir Yaklaşım. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *10*(2), 1-17.

Kaplan, S., & Arikan, F. (2012). Hava Savunma Sektörü Tezgah Yatırım Projelerinin Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Değerlendirilmesi. *Journal of Aeronautics & Space Technologies/Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, *5*(3).

Karaaslan, A. ve Aydın, S. (2020), Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4): Sayfa: 1351-1375, DOI: https://doi.org/10.16951/atauniibd.749466

Karaatlı, M., & Davras, G. (2014). Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve Hedef Programlama Yöntemlerinin Kombinasyonu: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 182-196.

Kaymazlı, T. (2001). *0-1 Tamsayılı Programlama ile Askeri Tesislerin Yer/Proje Seçimi* (Doctoral Dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)).

Kuruüzüm, A., & Atsan, N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi Ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. *Akdeniz IIBF dergisi*, 1(1), 83-105.

Kwiesielewicz, M., & Van Uden, E. (2004). Inconsistent And Contradictory Judgements In Pairwise Comparison Method In The AHP. *Computers & Operations Research*, 31(5), 713-719.

Lenegala, S., Stımers, M. (2017). The AHP in GIS-Driven Military Operation Base Selection: A Case Study in Sri Lanka, *Journal of Defense Management*, 7(1):1-11.

Lezki, Ş., Sönmez, H., Işıklar, E., Özdemir, A., & Alptekin, N. (2016). İşletmelerde Karar Verme Teknikleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Murat, A. K. Ç. A., & Şahin, R. (2018). Çok Amaçlı Karma Tam Sayılı Tesis Yerleşim Problemi Modeli ve Askeri Tesiste Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, *24*(1), 117-123.

Ömürbek, N., Üstündağ, S., & Helvacioğlu, Ö. C. (2013). Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahp) Kullanımı: Isparta Bölgesinde Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *11*(21), 101-116.

Özdemir, Z. (2019). *Bölgesel Hava Savunma İçin Çok Amaçlı Konuşlanma Modeli* (Master›s thesis, Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).

Özkan, H., Kocaoğlu, B., & Özkan, M. (2018). Bir Eğitim Kurumunun Yemek Hizmeti Alımın-

da Analitik Hiyerarşi Sürecine Göre Tedarikçi Seçimi. *Journal of International Social Research*, 11(59).

Saaty, T.L. (1990). How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), 9-26.

Saaty, T.L. (2008). Decision Making with The Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 96-97.

Saaty, T. L., & Tran, L. T. (2007). On The Invalidity of Fuzzifying Numerical Judgments in The Analytic Hierarchy Process. *Mathematical and Computer Modelling*, *46*(7-8), 962-975.

Stimers, M., & Lenagala, S. (2017). The Analytic Hierarchy Process in GIS-Driven Military Operation Base Selection: A Case Study in Sri Lanka. *Journal of Defense Management*, *7*, 157.

Taşdemir, S. (2021). Nokta Hava Savunma Sistemlerinin Konuş Yeri Seçimi İçin Çok Kriterli Yaklaşımlar. (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi)

Timor, M. (2011). *Analitik Hiyerarşi Prosesi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

TSK Güncel Personel Sayısı, Erişim Tarihi: 19 Eylül 2022, https://www.odatv4.com/guncel/tskdaki-asker-sayisi-aciklandi-0109151200-80971

Wei, C. C., Chien, C. F., & Wang, M. J. J. (2005). An AHP-Based Approach To Erp System Selection. *International Journal Of Production Economics*, *96*(1), 47-62.

Wind, Y., & Saaty, T.L. (1980). Marketing Applications of The Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 26(7), 641-658.

Yaralıoğlu, K., & Köksal, H. (2003). Analytic Hierarchy Process As A Managerial Decision Tool In The Evaluation Of New Product Ideas. *Ege Academic Review*, 3(1), 119-137.

Yeşilkaya, M. (2018). Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Kağıt Fabrikası Kuruluş Yeri Seçimi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, *33*(4), 31-44.

Yörükoğlu, M., Kayakutlu, G., & Ercan, S. (2014). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri: Havacılık Yer Hizmetlerinde Uçuş Zamanlaması İçin Bilgi Paylaşım Modeli. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*.

Zahedi, F. (1987). A Utility Approach to The Analytic Hierarchy Process. *Mathematical Modelling*, 9(3-5), 387- 395.

LOJİSTİK ULAŞTIRMA SİSTEMLERİNDE NAVLUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ VE NAVLUN SÖZLEŞME PLANLAMASI

THE EFFECT OF FREIGHT CONTRACTS PLANNING ON PERFORMANCE IN LOGISTIC TRANSPORTATION SYSTEMS

Metin KAYA
Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi,
metinkaya@esenyurt.edu.tr
0000-0001-7010-660X

ÖZET

Gemilerin deniz ticaretinde kullanılması şekillerinden en önemlisi denizde eşya taşımaktır. Taşımacılık kontratına konu olan denizde eşya taşımacılığı ise buna navlun sözleşmesi denir. Navlun sözleşmeleri, Türk Ticaret Kanunumuzun ilgili maddesinde düzenlenmiştir. Türk Ticaret Kanunumuzda bu kısmın başlığı Eşya Taşıma (navlun) mukaveleleri şeklindedir. Aynı zamanda eşya taşıma ibaresine ağırlık verilmektedir. Fakat hem iş hayatında yerleşmiş olduğu, hem de karadaki eşya taşımalarından ayırt edici bir role sahip bulunmaktadır. Navlun sözleşmesi, taşıyanın bir ücret karşılığında eşyayı bakım ve muhafazası altına almak suretiyle, bir gemi ile deniz yolu üzerinden bir yerden başka bir yere taşıma taahhüdünde bulunduğu sözleşmedir.

Anahtar Kelimeler: Navlun, Mukavele, Kloz, Starya ve Sürastarya.

ABSTRACT

The most important way of using ships in maritime trade is to transport goods at sea. The contract that is the subject of freight contracts is to transport goods at sea is called a freight contract. Freight contracts are regulated in the relevant article of our Commercial Code. In our Commercial Code, the title of this section is Goods Transport (freight) contracts. At the same time, weight is given to the phrase “carrying goods”. However, it has a distinctive role both in business life and in the transportation of goods on land. A freight contract is a contract in which the carrier undertakes to transport the goods from one place to another by sea, by taking care and protection for a fee.

Keywords: Freight, Contract, Clause, Staria and Surastaria.

1. GİRİŞ

Deniz ticaretinde, kaptan, gemi adamları, donatanlar, taşıyanlar, yükletenler, gönderilenler, konşimento hamilleri, alıcılar, satıcılar, acenteler, gümrük ve liman otoriteleri ve diğer kişi ve kuruluşlar ile üçüncü şahıslar arasında kamu ve özel hukuk alanına giren karmaşık hukuki ilişkiler zinciri bulunmaktadır.

Bu ilişkiler, daha çok birbirini takiben gerçekleştiği ve hüküm ifade ettiği biçimde görülmekte ve bunlar arasında navlun sözleşmeleri çok önemli bir yer işgal etmektedir.

Bir navlun sözleşmesi ile taşıyanın üstlendiği deniz yolu ile eşya taşıma borcunu, (eğer sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa) taşıyan ya donatan veya gemi işletme müteahhidi sıfatı ile işletmekte olduğu gemi ile yerine getirmeyip, gemi işleten başka biri ile akdedeceği bir başka navlun sözleşmesi ile taşıma yapmak suretiyle ifa edebilir.

Buna karşılık, taşıtan da, akdettiği navlun sözleşmesinden doğan deniz yolu ile yük taşıtmak hakkını (eğer sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa) bizzat yükleyeceği malları taşıttırmak yerine bir başka navlun sözleşmesi ile bir başka sahsa ait malları taşıtmak suretiyle kullanılabilmektedir.

Bu şekilde, aynı gemi ile ve aynı yük ile ilgili olup da, tarafları ayrı olan, çeşitli navlun sözleşmelerinin deniz ticaretinde sık sık yapıldığı görülmekte, bunların bir bölümünü, üst/asli veya alt/tali navlun sözleşmesi olarak adlandırılan, sözleşmeler teşkil etmektedir.

Üst/asli ve alt/tali navlun sözleşmesi olarak adlandırılan ve taraflarından biri farklı olan, bu sözleşmelerin, bazı durumlarda, birbirini etkiledikleri ve bu etkileşim içerisinde, taraflardan birinin, tarafı olmadığı diğer başka navlun sözleşmesinden doğan bazı hak ve borçlara muhatap olduğu görülmektedir. Deniz Ticaretindeki bu tür sözleşmelerin uygulanmasında ortaya çıkan ve bu sözleşmelere taraf olmayan ilgililer arasındaki hukuki ilişki ve bu hukuki ilişkinin doğurabileceği sorumluluk da, bu incelemenin konusunu oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, deniz ticaretinde “alt navlun sözleşmesi” uygulaması çok sık görülmesine ve bununla orantılı olarak, ihtilaflar da çıkmasına rağmen, bu konuda, yazılmış esere, rastlanmadığı gibi, belirleyici, yön verici yargı kararlarına da sık rastlanmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; deniz ticareti uygulamasında büyük önemi bulunan ve birçok sorunun çıkmasına neden olan, ancak, henüz üzerinde fazla eser yazılmamış, “alt navlun sözleşmeleri ve karşılıklı akit taraf olmayan, üst taşıyan ile alt taşıtanın birbirlerine karşı hak ve yükümlülükleri ile planlama” konusunda, çalışmalara katkıda bulunabilmektir.

2. NAVLUN MUKAVELESININ İFASI

Navlun sözleşmesi amacını yerine getirmesi için, sözleşmede belirtilen geminin mevzuata uyarlanması, malzemenin yükleme ve boşaltma operasyonu, taşımanın yapılması, varış limanında malzeme operasyonun göndericiye teslim edilmesi gereklidir (Akıncı, 1968).

3. SÖZLEŞMEDE KARARLAŞTIRILAN KURALLAR GEREĞİNCE GEMİNİN ŞEKLİ

Sözleşmenin yerine getirilmesi için, sözleşmede belirtilen taşıyanın kullanılması gerekir. Aracı malzemeyi başka farklı bir gemiye intikalini gerçekleştirirse, burada doğacak zarar ziyandan sorumlu olur. Şayet malzemenin tespit edilen ve kararlaştırılan denizyolu aracı ile taşınması durumunda, zararın vuku bulması koşullarında geminin benzer teknolojileri diğer ifadeyle klozları kapsamında bu hükmün tersine değerlendirilebilir. Benzer klozları genel olarak "eşdeğer gemiler ile taşınabilir" kavramı tercihli alacak teşkil edebileceğinden dolayı, ayrıca "Malzeme bir başka gemiye yüklenebilecektir. Ancak, taraflardan birisi malzemeyi, bu kanalda faaliyet gösteren diğer farklı bir gemi ile taşımaya uygundur" durumundaki tercihi değerlendirmiş olabilmektedir (Akyol, 1976).

4. GEMİNİN SEFERE DONATILMASI

Geminin sefere uyumlu hale getirilmesi yolculuğa ve eşyaya uyumlu hale getirilmesi ile mümkün olmaktadır. Burada, tarafın veya taşıyanın sorumlu olduğu durumlardan sayılmaktadır. Geminin yolculuğa veya sefere uyumlu durumu geminin operasyon alanına intikali ile geminin sefere donatılması sorumluluk kapsamında diğer bir durumu ifade etmektedir (Arroyo, 1983).

4.1. Denize Elverişlilik Kavramı

Deniz aracı, genel donatım, gemi makine ve kazan gibi alanları onarım ve bakımından, yerine getireceği yolculuğun genel anlamda bazı riskli durumların dışında, denizde tehlikelere karşı koyabilecek durumda olan bir deniz aracının yola veya sefere elverişli sayılır. Bu kurala göre mutlak durumda olmadığı ancak nisbi veya göreceli durumda bir verimlilik kabul edilmektedir. Geminin veya deniz aracının uyumluluğu her koşulda veya iklimde bütün seferleri bakımından değerlendirilmiş olması, yalnız deniz aracının rotası doğrultusunda gemi seferi kapsamında tayin edilen süre değerlendirilerek belirlenmektedir (Aybay, 1988).

4.2. Sefere Elverişlilik

Bir deniz aracının sefere elverişli durumu, genel olarak denize uyumlu olup, ayrıca donanım, yükleme operasyonu, zaman, kumanya ve gemi çalışanlarının veya adamlarının standartları, yeterliliği ve nitel ve nicelikleri bakımlarından yapacağı seferin tamamıyla riskleri hariç denizde can ve mal güvenliğine karşı güvende olması anlaşılır. Bu ifade bir taraftan seferi yapan deniz aracının büyüklüğüne diğer taraftan yapılacak yolculuğun seyrine göre değişmektedir. Gemi çalışanlarının

ve uluslararası standartlara göre gemi adamlarının yeterli olmaması, navlunun dengeyi bozacak durumda standartlara göre istifleme yapılmamış olması, enerji ve diğer faktörlerin, geminin iletişim sistemlerinin arızalı olması, sefere veya yola elverişsizliği ifade eder (Aybay, 1999).

4.3. Navluna Elverişlilik

Navluna elverişlilikten amaçlanan, gemideki soğutma sistemleri dahil, gemideki ambarın navlunu alması, taşınması ve güvenliği için uygun durumda bulunmasıdır (Bahl, 1996).

Taşıma işleri organizatörü veya taşıyan deniz aracının denize, yolculuğa ve navluna elverişli durumu güvenli bir taşıyanın sorumluluk ve yükümlü bulunduğu hassasiyeti göstermesi gerekmektedir.

Taşıyanın deniz aracını hazırlama sorumluluğunu yerine getirmesi, taşıyanın sözleşmede belirtilen yükleme ve boşaltma limanına yanaşması gereken alana yanaştırılması durumudur (Berlingieri, 2002).

5. YÜKLEME VE BOŞALTMA

Yükleme, sözleşmede gösterilen navlunun sefere uyumlu hale getirilmiş olan deniz aracına, tayin edilen süre içinde aktarılması şartıyla yerine getirilir. Bu durumda malzemenin gönderici veya alıcı tarafından taşıma işleri organizatörüne veya kaptana sorumluluk tayin edilmesi gerekir. Malzemenin deniz aracına kadar ulaştırma maliyeti taşıtana, deniz aracına yüklenmesi faaliyeti, boşaltma ve yükleme maliyetleri ise taşıyanın sorumluluğunda bulunmaktadır. Ancak bu etmenler poliçelerde, yükleme limanı kurallarına göre düzenlenmiş olması gerekmektedir. Dolayısı ile poliçelerdeki usulsüzlüklerden meydana gelen rizikolardan dolayı taşıyana ve navlun ile ilgili diğer taraflara karşı sorumludur (Bess, 2000).

Taşınacak navlunun nevi ve cinsi fatura ve sözleşmelerde belirtilmemiş ise taşıtan bu durumda benzer varış limanı için farklı veya ayrı bir navlunun taşınmasını talep etme hakkına sahip olmaktadır. Bu durumda taşıtan bu hakkını sorumluluğu bulunan taşıyanın konumunu zorlaştırmamak koşuluyla kullanabilir (Çağa, 2013).

Yönetmelik olarak navlun geminin iç alanlarına veya kapalı alanlarına yerleştirilmesi gerekmektedir. Yükleyicinin onayı bulunmadıkça malzeme geminin güvertesine konulamaz. Nedeni de gemi güvertesinde bulunan malzemenin daha fazla deniz risklerine maruz kaldığı gözlemlenmiştir.

Malzemelerin planlandığı duruma göre deniz aracına yüklenmesi organizasyonuna istif denir. Gemide istifin faaliyetine deniz aracının emniyeti ve güvenliği, malzemenin deniz risklerine karşı güvenceye alınması koşulları daima göz önünde tutmak gerekmektedir (Carver & Colinvaux, 1989).

Alıcı ve gönderici malzemenin muhteviyatı hakkında doğru beyanı ibraz etmekle sorumludur. Yönetmelik alıcı veya göndericiye karşı sorumlulukta hatalı bilgi ve-

rilen navlunun özellikleri veya nitelikleri bakımından bir farklılığa gitmiştir. Açıkça, taşıtan ve gönderici hataları bulunmasa da navlunun nicel, ölçü, ağırlık ve markalarını hatalı ibrazından dolayı alıcı veya göndericiye karşı sorumlu olmaktadır. Bu durum kesin sorumluluğu öngörmektedir. Navlunun türü veya özellikleri hakkındaki hatalı ibrazından mütevellit alıcı ve taşıma işleri organizatörü gönderenin beyanında bir eksiği veya hatası varsa, sorumlu tutulmaktadır (Çetingil, 1994).

Taşıtan transit olarak geçirilmesi men edilmiş ürünü yükleme durumunda kusurlara sebebiyet verdiği anlaşıldığında, gündeme gelen rizikolardan, hem taşıyana, hem de yolculuk kapsamında üçüncü taraflara karşı sorumlu olurlar. Kimyasal ve tehlike özellikleri bulunan malzemenin genel olarak yanıcı malzeme, gemi zabitinin bu durumlardan veya tehlikeli özelliklerinden haberi olmaksızın deniz aracına yükletilmesi durumunda, alıcı-gönderici veya gönderici-alıcının hataları karşısında bazı hallerde meydana gelen fire ve zararlar için alıcı-gönderici ve diğer şahıslara karşı sorumlu olmaktadır. Bu durumda gemi kaptanı, malzemeyi genel olarak gemiden boşaltmaya ve imha kararı vermeye yetkilidir (Cufley, 2003).

5.1. Yükleme İçin Bekleme Süreleri

Alıcı, gönderici ve taşıma işleri organizatörleri yükleme için bekleme sürelerini değerlendirirken bu husus kırkambar navlun sözleşmelerinde ve çarter navlun sözleşmelerinde çeşitli durumlarda düzenlenmektedir (Diamond, 2004).

5.1.1. Çarter Sözleşmeleri

5.1.1.1. Starya ve Sürastarya Süreleri

Çarter sözleşmelerinde alıcı veya gönderici malların yükleme ve boşaltma süreleri için yasal olarak duruma göre beklemek zorundadır (Doğanay, 1999). Bu yasal veya kanunî süreye yükleme (starya) süresi denir.

Starya süresi, geminin navlun aldığını beyan eder ve hazır olduğunu taşıyan tarafından taşıtana bildirildiği günü takip eden iş günü ile başlamaktadır. Bu durumda ihbar yapıldığı zaman geminin doğrudan navlun almağa uygun olduğu tescil edilmelidir. Starya süresinin ne kadar süreceğini esas itibari ile sözleşmede belirtilmiştir. Şayet sözleşmede beyan edilmemiş ise limanın yükleme ve boşaltma kuralına göre bu operasyonun süresi belirlenmelidir. Alıcı ve gönderici bu zaman içinde sözleşmede sürastarya zamanı belirtilerek karar verirler. Sürastarya zamanı veya süresi duruma göre taşıyanın beyandaki hususi ilgili madde gereğince beklemekle sorumlu olduğu ek süreye denir. Sürastarya süresi staryanın bitmesini takip eden mesai saati içinde işlemeğe başlamaktadır. Sözleşmede sürastaryanın kaç gün geçerli olacağı belirtilmemiş ise bu zamanın ilgili yönetmelikler gereğince staryanın yarısı kadar olması gerektiği öngörülmektedir. Starya yalnız iş günleri, sürastarya ise aynı standartların tatil günleri de dahil olmak üzere aralıksız hesaplanmaktadır. Starya süresi için bir bedel veya ücret verilmesi gerektirmediği halde, sürastarya zamanı için sürastarya tarafından tayin edilen bir bedel

veya ücretin ödenmesi gerekmektedir (Feyzioğlu, 1993).

Sürastarya süresi içinde navlun kapsamındaki bir gemiyi bekletmeye almak, alıcı veya gönderici bu mahalde taşıtanın sözleşmeden meydana gelen bir yasal hakkıdır. Bu nedenle sürastarya ücreti veya bedeli kusurlu veya cezaî durumu ve tazminat mahiyetinde sayılıp sayılmayacağı sözleşmeye göre bedelin karşılanması gereken bir değer veya ücret olarak kabul edilmelidir.

Taşıyan starya, kararlaştırılmış ise sürastaryanın bitimine binaen sefere çıkabilme, yükleme ve boşaltma için daha yoğun bekleme durumunda değildir. Fakat yönetmelikler gereğince taraflardan taşıyanın bu sürenin sona ermesinde, sefere çıkabilme durumundan, en az belirtilen süre içinde önceden taşıtana beyan etmesi gerekir. Aksi durumda yönetmeliklerde belirtilen sürastarya veya starya süresine, tebliğden itibaren üç gün içinde ilave sürenin belirtilmesi gerekir ki, bu hususa eklenmiş bekleme süresi'' denir. Bu nedenle yükleme ve boşaltmanın esas bir tarihte sona erdirilmesi koşulu sözleşmede beyan edilmiş ise, bu koşulda taraflardan taşıyanın ayrıca bir beyanda bulunması gerekmemektedir. Belirtilen zaman veya tarihte gemi sefere çıkabilir. Bu anlamda navlunun tamamının yüklenmiş olması şartı veya yükletenin bu koşulda yükleme yapamayacağının anlaşılması durumlarında da herhangi bir tebliğe gerek yoktur (Giles vd., 1997).

Buradan hareketle görülüyor ki bekleme zamanı genel olarak starya süresinden, hak ediliyor ise ilave olarak sürastarya süresinden, istinaden hareket tebliğinin en az üç gün önceden gündeme getirilmemesi durumunda, ihbarı takip eden günden itibaren belirtilen sürelere eklenmiş süreden ibarettir.

Yükleme ve boşaltmanın bir engel durum neticesinde yapılamadığı günlerin bekleme süresine etkisi yönünden Türk Ticaret Kanununda muhtelif ihtimallere göre farklı neticeler kabul edilmiştir. Şöyle ki;

Taraflardan taşıyanın çalışma sahasındaki tesadüfi bir nedenle bu süre navlun deniz aracına yüklenmesi söz konusu değil ise, bu günler bekleme süresine ilave sayılmamaktadır. Neticeden bekleme süresi bir bu kadar zaman daha uzamış olur.

Taşıtanın çalışma sahasında meydana çıkan tesadüfi bir nedenle yükleme ve boşaltma yapılamamış ise günler, bekleme zamanına ilave sayılır.

Her iki tarafın çalışma ortamında vuku bulan kasırga, fırtına veya seferberlik gibi gündemde olmayan sebepler dolayısıyla navlunun gemiye tam zamanında teslim edilmesi ve teslim alınması imkanı olmayan günler ise bekleme süresine ilâve edilir. Fakat buna karşılık menfaatler kapsamındaki dengeyi muhafaza etmek, taraflardan taşıtanın yükleme yapılamayan bu zamanlar için taraflara veya taşıyana ayrıca bir bedel ödemesi gerekmektedir. Şayet yükleme için karar verilmiş bir vade belirtilmiş ise, bu koşulda taşıyan daha fazla beklemek durumunda değildir (Gold, Mlynarczyk & Sandervarn, 1999).

Tam zamanında teslim veya çabuklaştırma ek ödeme sistemi, taraflardan taşıyan ve taraflardan taşıtana yükleme ve boşaltma işleminin süresinde yapılması durumunda minimize edilen zaman için ödenen bedele ''dispec mani'' denilmektedir. Bu bedelin ekonomik ve iktisadi konumu, yükleme ve boşaltma sürelerinden minimize edilmesi hususunda taşıtan ve taşıyanı teşvik etmektir. Böylece taraflar veya taşıyan deniz aracına daha çok deniz seferi yaptırmak imkânını bulacaktır. Bu bedel ancak sözleşmede net olarak kararlaştırılmış olduğu koşullarda talep edilebilir (Gorton, 2011).

5.1.1.2. Kırkambar Mukaveleleri

Kırkambar mukavelelerinde kanuni bir bekleme süresi öngörülmemiştir. Taşıtan veya taşıtanlar gemi kaptanın daveti üzerine, navlunu gecikmeksizin yükleme ve boşaltma yapmak zorundadırlar. Tam zamanında navlun, gemi limana yanaşmadan gemi sahibi depolarına muvakkat belge karşılığı teslim edilmektedir. Çalışma hayatında davet her bir taraftara ayrı ayrı değil, tümüne ilân edilmek suretiyle yapılır. Şayet taraflar açısından, navlun ulaştırmada gecikirse, taşıyan beklemekle sorumlu değildir. Gemi navlunu almadan sefere çıkabilir. Navlunu tam zamanında ulaştırmayan taşıtan, navlunu tam olarak ödemek zorundadır (Göğer, 1984).

6. GEMİNİN SEFERİ NAVLUNUN VARIŞ LİMANINDA TESLİMİ

Yükleme ve boşaltma faaliyetinden sonra taraflar navlunu bir zarara sebebiyet vermeden en kısa süre içinde limanına varmak şartıyla navlun mukavelesinden doğan sorumluluğunu yerine getirmek zorundadır. Bundan dolayı taraflar veya taşıyan süresi içinde sefere çıkmak, navlunu teslime kadar güvende bulunması, zorunluluk yoksa diğer bir deniz aracına aktarma yapmamak, yasal bir neden bulunmadıkça, her zamanki rotadan ayrılmamak ve navlunu belirtilen süre içinde varış limanına ulaştırmakla yükümlüdür. Varış limanında navlunun boşaltılması ve göndericiye ulaştırılması ile navlun mukavelesinin süresi tamamlanmış olur (Göknil, 1991).

Çarter sözleşmesinde yükleme ve boşaltmadaki bekleme zamanı, yasal olarak yüklemedekinin aynısıdır. Bu zaman içinde, yükleme ve boşaltma süresi karar verilmemiş ise sürastarya süresinden kaynaklanmaktadır. Ancak yükleme ve boşaltmada en az üç günlük tebliğ söz konusu değildir. Navlunun yükleme ve boşaltma süresi de denizyolu aracının yüklemeye ve boşaltmaya hazır olduğu durumlarda gemi kaptanın göndericiye gerçekleştirdiği tebliğ tarihinden itibaren takip eden iş günü başlamaktadır (Hudson, 2003).

Kırkambar mukavelelerinde gönderilen gemi kaptanın tebliği üzerine zamanında navlunu teslim almak zorundadır. Gemi kaptanı göndericiye ulaşamıyorsa veya tanımıyorsa, tebliğ daveti ilânını gerçekleştirmek suretiyle olur. Kırkambar sözleşmelerinde boşaltma ve yüklemede sürastarya mevcut değilse, navlunun boşaltılmasında gönderilenin rötar yapması neticesinde yükleme ve boşaltma zamanını geçirdiği takdirde taşıyan için sürastarya ücreti talep edebilir. Gerekirse bu

navlun bedeli zararını karşılamıyorsa, tazminat talebini gerçekleştirmek durumuna sahiptir (Ivamy, 1999).

Navlunun tarafların gönderilene teslim edilmesi yasal olarak ya "boşaltmadan önce" gemide (supalan teslim) veya "boşaltmadan sonra" olabilir.

Gönderici çarter sözleşmelerinde bekleme süresi içinde navlunu teslim almazsa, gemi kaptanı navlunu özel depoya intikalini sağlar. Navlunun intikali ile taşıyanın sorumluluğu sona ermiş olur (İzveren, 1973).

7. KONŞİMENTO

7.1. Konşimento Kavramı

Konşimento alıcı ve gönderici arasında işletme bazında düzenlenen, hammadde, yarımamül ve mamulün gemiye yükleme ve boşaltma işleminin yapıldığı, taşınması ve gönderilene teslimi taahhüdünü ibraz eden, malzemeyi temsil hükmü bulunan, ''kıymetli evrak'' özelliklerini taşıyan bir ''senettir''. Ayrıca konşimento alıcı, taşıma işleri organizatörü ve gönderici arasındaki kırkambar sözleşmesinin yasal hükmünü taşımaktadır (Johnson, 1997, s.4).

7.2. Konşimentonun Düzenlenmesi ve Türleri

Konşimento navlunu deniz aracına yükleme ve boşaltma faaliyeti içinde, yüklenicinin isteği üzerine taşıyan tarafından düzenlenmektedir. Taşıyanın dışında farklı olarak gemi kaptanı veya gemi sahibinin bu alanda sorumlu bir temsilcisi de alıcı veya gönderici adına konşimento düzenleyebilir. Bu taraflar taşıyanın yasal olarak acentesi olarak hükümlü sayılmaktadır. Bu şekilde bir talep gerektirmeden konşimento ibrazına gerek yoktur (Kalpsüz, 1983).

Genelde uluslararası sularda bazı satımlardan meydana gelen alacak veya borçların ödenmesi hususunda mevcut olan "akreditif sistemlerinde" konşimentonun tasnif edilmesi gerekmektedir. Türk parasının çerçeve kanunu gereğince değerini veya kıymetini korumaya ilişkin kanun hükümleri uyarınca bazı koşullarda "ihraç malları" için konşimento düzenlenmesi gümrük mevzuatı gereğince zorunludur.

Yükleten istek üzerine, konşimentonun kendisi tarafından imzalanmış suretini kaptana vermeye mecburdur.

Konşimento düzenlediği andan veya zamandan itibaren, navlunun deniz aracına yüklenmesi veya yüklenmemesi durumuna göre "konşimento tesellüm" ve "yükleme konşimentosu" olmak üzere farklı şekillerde düzenlenmektedir. "Tesellüm konşimentosu", malzemelerin veya navlunun deniz aracına yüklenmesini beklemeden taşıma işleri organizatörü tarafından teslim alınması halinde ibraz edilen "konşimentoyu" tanımlamaktadır. "Yükleme konşimentosu" ise ürün veya navlun, gemiye yükleme işlemi tamamlandıktan sonra, ibraz edilen konşimentonun yasal durumunu "yükleme konşimentosu" olarak belirlemektedir (Karahasan, 1981).

Gemi kaptanı veya taşıyan yeni bir konşimento ibraz etmeleri hususunda, arzu ettiklerinde "tesellüm konşimentosuna" ürünlerin yükleme işleminin tamamlan-

mış olduğu, yükleme zamanı ve tarihini kayıt altına alarak sorumlu olan yükletene vermekle sorumludurlar. Bu husus konşimentoda "yükleme konşimentosu" hükmünde ve mahiyetindedir. Yükleme Konşimentosunun yasal şekli "yükleme konşimentosu" hükmündedir ve mütevellit ekonomik yapıdaki ihtiyaçların sonucu olarak "tesellüm konşimentosuna" hükmetmiştir. Taşıtan ve taşıyan arasındaki sorumluluk gereğince teslim alınan ürünler limanda veya antrepolarda kayıt altına alınır. Bu nedenle, deniz aracı limana yanaşınca, boşaltma ve yükleme işlemini istenilen sürede tamamlamak gerekmektedir. "Tesellüm konşimentosunun" ibraz edilmesi, taşıyanın lehine olacak şekilde navlunun tarafların malzemelerini önceden ulaştırmalarını teşvik edici bir işlem görmektedir (Kazaniz, 1975).

Konşimentonun bir diğer türü de karma ulaştırması kapsamında olan konşimentoyu teşkil eder. Karma taşıma veya ulaştırma konşimentosu, taraflar açısından taşıyanlar, deniz, kara veya iç sularda farklı deniz araçları ile navlunun taşınması hususunda taşımanın bütün evreleri kapsamında muteber olacak şekilde düzenlenen "konşimento" ya denir (Kender, 1984).

8. KONİŞMENTONUN DİĞER FONKSİYONLARI

Konşimento navlunun teslim alındığını veya gemiye yükleme ve boşaltma faaliyeti olduğunu beyan eder. Konşimento, bu bakımdan bir nevi sözleşme mahiyetindedir. Konşimentoda navluna ilişkin bilgi ve belgelerin doğrulukları kapsamında ipucu teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Doğrudan teslim alınan navlun, konşimentoda beyan edilen ile bir farkı olup olmadığı ispat edilebiliyorsa, konşimentoda ki beyanın sorumluluğu bitmiş olacaktır. Konşimentoda yazılı bildirilen navluna ait verilerin aksi duruma göre alıcı veya gönderici tarafından tespit edilebilmektedir (Keskin, 1989).

Alıcı ve gönderici ürünlerin nitelikleri ile markalarını konşimentoya yükletenin, yükleme ve boşaltma başlangıcından önce yazılı olarak bildirdiği şekli ile beyan etmek mecburiyetindedir.

Yönetmelik gereğince taşıyanın mevcut olan kayıtlar doğrultusunda kanıtlama sorumluluğundan feragat etmesi için bazı durumlarda düzeltme veya ihtirazı değerlendirileceği öngörülmektedir (Kruse, 1988).

Konşimentoda navlunun logosu belirtilmiş olduğunda, bu kaliteler esas ürünlerin üst kısımlarına düzenlenmediğinden yasal koşullar altında deniz rotasının varış alanına kadar anlaşılır olacak koşullarda belirtilmemişse veya tespit edilmesi muğlak ise alıcı ve gönderici kimliğinin yanına belli olmayan, yani okunamamıştır şeklinde çekince düzenleyebilir.

Taşıma işleri organizatörünün, alıcı veya gönderenin kayıtlarının doğruluğunu denetlemeye ve kontrol edilmesine olanak bulunmamasından dolayı kuşku duyulması hallerinde taşıyan çekincesi kayıt altına alma koşuluna imkan verecektir (Mac Murray & Malcolm, 1978).

Taşıma kapların kapalı durumunda gemi kaptanına teslim edilen malzemeler hakkında da, taşıtan konşimentoya ''içindeki belli değil'' şeklinde bir yazılı ibare koyabilir. Böylece bu ekipmanların içeriği nedeniyle konşimentoda belirtilen özelliklerin ispatlı olması önlenmiş olur.

Şunu ifade etmekte yarar vardır; alıcı ve gönderici veya ithalatçı ve ihracatçı navlunun sayı ve ölçüye ait belgelerin tamamı değil de, bunlardan birini konşimentoya ibraz etmek durumundadır (Utilson, 1992).

Navlun kapsamında genel olarak çekince ihtiva etmeyen konşimentolara ''clean'' temiz veya ''net konşimento'' denir. Net konşimentonun ekonomik katma değeri ötekine nazaran çok yüksektir. Bundan dolayı uluslararası pazarda gönderici ve alıcılar, satım mukavelelerine daha ziyade navlunun ''net konşimento'' ile ulaştırılması koşulunu öne sürerler. Alıcı ve gönderici ''net konşimento'' ya sahip olması için bazen taşıtana ''garanti mektubu'' içeren diğer ifadeyle "garanti sözleşmesi" verme yönüne başvururlar (Meyer, 1985).

Konşimento navlunun ulaştırılması ve teslimi beyanını ifade etmektedir. Konşimento navlunun ulaştırılması ile süre gelen, varış limanında belirtilen sorumlu kişiye teslimini beyan etmektedir. Konşimentonun belirlediği sorumlu kişi, devretme türüne göre usul ve kurallarına uyumlu olarak ''tasarruf'' eden kimsedir. Varış limanında konşimentonun bir nüshasının yetkilendirilmiş hamili, yönetmelik gereğince navlunu teslim alma yetkisine sahiptir (Okay, 1965).

Şayet konşimento hamili ötekilerinden önce gemi kaptanına müracaatı sonucu navlunu teslim almış ise, artık bu kimseden gerçek kişi olamayacağı ileri sürülerek navlunun iadesi istenmeyecektir. Bundan dolayı navlunun ilk olarak kayıt altına alınması hadisesi, konşimentonun hemen ciro ve teslimine tercih edilmektedir.

Malzemeler, varış limanına varmadan, ara limanda alındığı takdirde, konşimentonun tüm nüshalarının iadesi gerekebilir. Ancak konşimento kişinin hamiline ise, alıcı veya gönderici ve konşimentoda nama beyan edilen gönderilene veya alıcıya uyumu sağlandığı şartlarda, konşimentonun hiç bir sahifesi ibraz edilmezse de navlun devredilebilir. Fakat yükleten bu şartlarda, gelecekte bir tazminat talebiyle karşı karşıya gelmesi ihtimalini değerlendirerek, malzemeleri teslim ettiği şahıslardan yasal bir güvence beyan etmeleri istenebilir (Olgac, 1991).

Konşimento yasal olarak navlunu temsil etmektedir. Türk Ticaret Kanunun ilgili maddesi gereğince ulaşımda veya taşımada beyan ettiği ve navlunun ulaştırılmak üzere gemi kaptanı vasıtasıyla teslim alınmış durumunda konşimento kuralları gereğince navlunu teslim almaya sorumlu kişiye poliçenin teslim edilmesi, navlunun güvence altına alınması için adil bir netice oluşturmaktadır.

Bu nedenle sefer halinde veya ulaştırmada ürünün bir başkasına devredebilir durumu aktif hale gelmiş olacaktır. Dolayısıyla ekonomik yaşamda gerekli olan sermayenin hızlı bir şekilde kredilendirme tedarikinin sağlanması ortamı sağlanmış

olacaktır (Paşalıoğlu & Prüssmann, 1997).

Konşimento, belgeli olarak değer yaratan önemli evrak özelliğini taşımaktadır. Konşimento önemli bir belge tasnifinde malzeme sınıfı kıymetinde ve niteliğindedir. Konşimentoda yazılı beyan edilen hak edilenin kıymetli belgeden farklı olarak gündeme alınması hukuki bulunmamaktadır. Alıcı ve gönderici bu durumda konşimentonun beyana karşılık olarak navlunu teslim etme hakkına sahiptir. Aksi durumda alıcı ve gönderici konşimentodan dolayı ödemesi gereken veya sorumlu olduğu borcundan sorumlu kalacaktır. Konşimentoda sorumlu olduğu borcun devri kapsamında kıymetli evrakın devredilmesi zorunludur. Ticari durumlarda navlunun talep durumu ile kıymetli belge arasındaki bu ilişki, konşimentonun hukuk çerçevesi içinde kıymetli belge niteliğini beyan etmektedir (Rabe, 1989).

Konşimento alıcı ve gönderici yani konşimentoyu elinde bulunduran taraflar arasındaki koordinasyonu düzenler. Konşimento resmi senetlerden ayrı olarak farklı bir kıymetli belge olmayıp, bazı nedenlerden dolayı bir önemli belge mahiyetini taşımaktadır. Esas olarak konşimento özelliğini belirten hukuki normlar navlun sözleşmesinden dolayı, navlunun boşaltılması ve yükletilmesi veya teslim durumuyla ilişkilidir. Navlun varış mahallinde teslim edilmediği veya konşimentoda beyan edilen sayıdan veya adetten noksan olarak operasyona tabii tutulmuş ise bu durum konşimento hamiline karşı değerlendirilir. Ancak konşimentonun hatalı tasnif edilmesinde alıcı ve gönderici hamilinin bir hatası bulunmadığını beyan etmedikçe alıcı ve gönderici arasında bu zararı karşılamakla ve ödemekle sorumludur (Reynolds, 1990, s.494).

Yükleme ve boşaltma operasyonunda, konşimento hamiline beyan edilen ve verilen sorumluluk, ticari ve akreditif kapsamındaki senetlerinde de belirtildiği gibi senedin geçersizliğine ilişkin bir hakkın doğmadığı veya doğmuş olan bir hakkın sonradan ortadan kalktığına ilişkin bir olaydan da faydalanabilir.

Konşimentoda gönderici ve alıcının sorumlu olduğu borcunun kanun ve yönetmelikler gereğince konşimentoda belirtilen ve ilave edilen özel şartlarla detaylı olarak ifade edilmiştir (Riehmer, 1989).

Konşimentonun cari özellikli senetlerden farklılığı, keşidecinin fonksiyonları açısından kendini göstermektedir. Bu anlamda esas olarak emrine yetkilendirilmiş ve beyan edilen konşimentolarda cironun hak sahibine devri ve diğer fonksiyonlarını yerine getirip, ticari senetlerden ayrı olarak teminat belirten özellikleri hak etmezler. Bu nedenle navlunun teslim edilmesinde herhangi kusur olması veya hasar durumunda konşimento hamiline karşı sadece taşıyanın sorumluluğu geçerli olup hamilin önemli belge esaslarına bağlı olarak konşimentonun hamiline karşı başvuru hakkı bulunmamaktadır (Saymen & Elbir, 1986)

Konşimento devretme yöntemleri nama, emrine ve şahsına olarak düzenlenebilir. Nama beyan edilen konşimento, doğrudan göndericinin hamiline devredildiği konşimentodur. Bu gibi konşimento, farklı nama kayıtlı kıymetli evraklarda beyan

edildiği gibi satım beyanı ve poliçenin sorumluluğu ile devredilir. Uygulamalarda bu gibi konşimentoya çok fazla rastlanılmamaktadır. Şahsına devredilenin kayıtlı olduğu konşimento hamiline beyan edilen konşimentodur. Ancak konşimento iktisadi ve ticari senetlerden değişik yöntemlerle istençli bir hamiline yazılı kıymetli evrak niteliğindedir. Hamiline beyan edilen konşimentonun devredilmesi, senedin cirosu ve bu anlamda sorumluluğu ile işlem yapılır. İktisadi faaliyette daha ziyade bu tür konşimento düzenlenmektedir. Nama beyan edilen konşimento kıymetli evrak niteliğinde göndericinin esas olarak bir şahsın ve emrine beyan edilen konşimento tipidir. Nama beyan edilen konşimentolar doğrudan senedin ibraz edilmesi ile devredilmektedir. Ticari olarak uygulamalarda bu gibi konşimentolara ender rastlanılmaktadır (Schmidt, 1989).

9. TAŞIYANIN SORUMLULUĞU

9.1. Taşıyanın Sorumluluğu Kavramı

Kanun ve yönetmelikler gereğince, alıcı ve gönderici, sözleşmede malzemenin sözleşmesinden ötürü borçlu, gerektiği şartlarda beyan edileni yerine getirmemesi nedeniyle, vuku bulacak zarar ve ziyandan sorumludur. Türk Ticaret Kanunun ilgili hükümleri uyarınca alıcı ve gönderici sorumlu bulunduğu alanda ve bu kuralda belirtilmemiş ve ifade edilmemiş ise, bu anlamda denizyolu aracının başlangıç aşamasından deniz seferine, navluna uygunluğu veya malzemeye güven verilmemesinden meydana gelen zarar ve ziyandan sorumlu olduğu nedenlerini belirten hususlar tek tek hükümlerde uygun görülmüştür. Ayrıca Taşıma İşleri Organizatörünün Türk Ticaret Kanunun da düzenlenen farklı sosyal sorumluluk durumlarında navlunun resmi veya onaysız şekilde mukavelede belirlenen gemiden bir başka gemiye yüklenmesi veya boşaltılması taşıyanın sorumluluğu veya bir zorunluluğun bulunmadığı hallerde seyir olan halinde navlunun bir diğer deniz aracına aktarma faaliyeti veya gönderenin diğer durumda yükletenin onayı alınmadan navlunun güvertede taşınması veya taşıması belirlenen seyir rotasından ayrılması sebeplerinden dolayı meydana gelen zarar ve ziyanlardan söz konusu olan hususlardır (Schulze, 1989).

Diğer hallerde ise, gönderenin yönetmelikler gereğince sorumluluğu, Türk Hukukunda belirtilen Borçlar Kanunundaki genel maddelere göre belirlenmesi gerekecektir. Esas itibariyle, metinde belirtilen hususi durumlar dışında herhangi bir nedenden ötürü vuku bulan gecikme zarar ve ziyanları için alıcının sorumluluğu kapsamında Türk Borçlar Kanunu geçerlidir. Ayrıca Türk Ticaret Kanunu navlun ziya veya hasarı hallerinde gündeme gelmeyen yükün sözleşme görevlerinin yapılmadığı veya diğer olumsuz ifası durumlarını hususi mahiyette tasnif edilmediği durumlarda alıcının taşıyana sorumluluğu umumi hükümlere göre belirlemek gerekmektedir. Benzer durum hatalı "konşimento tanziminden ötürü" alıcının sorumluluğu yönünden değerlendirilecektir (Stanton, 1984).

Türk Ticaret Kanununda mevcut olan alıcının sorumluluğu kapsamında sistem,

esas itibari ile ifade edildiği gibi açıklanabilmektedir. Mesela, taraflardan birinin alıcının sorumluluğu gerektiren maddelerde tasnif edilmiş öteki taraftan bazı planlamaların belirli olduğu durumlarda bu maddelerin zorunlu koşulları taşımadıkları resen kabul edilmiş olup "kesin belirlenmiş" bazı durumlarda da alıcının özel "hatası dışında" gemi çalışanları ve mahiyetindeki çalışanların hataları nedeniyle navlun zararı kapsamında sorumlu olup olamayacağı hükme bağlanmıştır. Anlaşılmaktadır ki, bu organizasyonda sistemin özelliği alıcı ve göndericinin lehine tarafların yasal ödünlerle uzlaştırılması cihetine gidilmektedir. Bu sistem "Konşimento ve Taşımalar Hakkındaki 1924 Brüksel Sözleşmesine" dayanmaktadır (Livan & Kleppa, 1978).

"Konşimentolu Taşımalar Hakkındaki 1924 Brüksel Sözleşmesi" çerçevesinde yapılan çalışmalar neticesinde olumlu ve fayda yaratan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bilimsel araştırmalar ve çalışmalar sonucunda alıcıların konşimento sözleşmelerine artan güvenin, itaatsizlik ve sorumsuzluk kayıtları belirtmelerine rağmen, taşıyan ve taşıtan için navlun sigortacılarının maliyet süreçleri bakımından etkilenmeleri üzerine bazı değerlendirmeler yapılmıştır. Bu itibarla parlamentolara yapılan müracaatlar sonucunda Başlangıçta bu konu ile ilgili "Harter Kanunu (Harter Act, 1893)" resmi olarak yürürlüğe girmiştir. Milletlerarası hukuk kapsamında itaatsizlik depolamalarını sınırlı tutmak ve organize etmek kaydıyla gemisini deniz ticaretinde kullanan (donatan), taşıma işleri organizatörü ve sigortacı konsorsiyumların iştirak ettiği birçok konferanslar yapılmış ve "1921 de Harter Kanunu" örnek alınmak kaydıyla "Lahey Kaideleri" onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Taraflar, bu kuralların konşimentolarda hususi koşullar altında incelenmiş ve kabul görmemesi üzerine bu hükümler 1924 yılında Brüksel'de mukavele şekline dönüştürülmüş ve uygulamaya konulmuştur. Bu anlamda mukavelenin uygulama kapsamında kabul edilen bu maddelere riayet edilmesi mecburiyet teşkil edilecektir (Tandoğan, 1973).

1924 tarihli Brüksel Sözleşmesinin bazı hükümleri 19-23 Şubat 1968 tarihli, Brüksel Konferansında yürürlüğe girmiş ve kabul edilen bir sözleşmeyle güncellenmiştir.

Ancak hassasiyetle değerlendirilmelidir ki, Birleşmiş Milletlerin teşvikiyle, 1979 tarihinde Almanya'da toplanan Siyasi Konferansta, 1924 Brüksel Sözleşmesinin (Lahey Kaideleri) "Birleşmiş Milletler Denizde Eşya Taşıma Sözleşmesi" olarak kabul edilmiştir. Almanya Kaideleri olarak da bilinen bu mukavele, "Lahey Kaideleri" nden ayrı bir yöntemle uygulamaya alınmıştır. Bu mukavelede alıcının doğrudan sorumlu olmadığı hususlara sirayet ettiği gibi, alıcının, yük mukavelesi veya konşimentoya sorumlu olmadığı alanlarda beyan edilen hususlara imkânı hemen hemen kısıtlanmıştır. Bu itibarla herhangi bir alanda sorumluların yararına bir uygulama olarak getirilmiş sayılmaktadır (Tekil, 1989).

10. TAŞIYANIN SORUMLULUK TAŞIDIĞI DİĞER DURUMLAR

10.1. Taşıyanın Geminin Başlangıç Aşamasından Denize Sefere ve Navluna Uygunluğundan Dolayı Sorumlulukları

Taşıyan deniz aracının ilk aşamasından denize, sefere ve navluna uygunluğu kapsamında sorumluluğunu verimliliğe dönüştürmediği hususlarda, bu durumlardan meydana gelen zararlardan kusurludur. Deniz aracının sefere elverişsizliğinden navlunun hasarından dolayı bir gecikme zararı ortaya çıkmış olabilir. Burada herhangi bir verimlilik nedenlerinden ötürü alıcının hükümlülüğü uygun görülmemiştir (Tuhr, 1988).

Deniz aracını verimsiz duruma sevk eden hata ve kusurların belirlenmesinde alıcının veya gemi çalışanlarının hatalarının aranması gerekmemektedir. Uyumsuzluk ve uygunsuzluk nedenleri tahmin edilmeyen bir durum veya herhangi bir fiili vaka teşkil etmiş olabilir. Bu durumdan ötürü alıcının deniz aracının sefere uyumsuzluğundaki hatası, dikkatli bir alıcıdan beklenen itinalı tespiti söz konusu olabilir, uyumsuzluk nedeninin, gemi seferinin başlangıç noktasına kadar tespit edilmemiş olmakla birlikte bu kusurun gemi seferinin başlangıç noktasına kadar çözümlenmemiş olması durumunda meydana çıkmaktadır (Tunçomağ, 1982).

Deniz aracının seferi başladıktan itibaren denize verimsizlik konumu oluşturması, bu husus özel sorumluluk kapsamı dışında kalmaktadır. Navlunun çeşitli limanlarda yükleme ve boşaltma organizasyonu durumunda, sefere uyumsuzluk açısından yolculuğun başlangıç aşamasından her navlun için farklı özellikler taşıyacaktır (Wildford, Coghlin ve Healty, 1989).

10.2. Taşıyanın Navluna Sorumluluktaki Kusuru Nedeniyle Navlun Hasarından Dolayı Sorumluluğu

Taşıyanın özen göstermemesi sebebiyle yükün hasarı için olan sorumluluğu yükün teslim alınmasıyla başlar, teslim edilmesine kadar devam eder. Bu zaman içinde alıcının genellikle navlunun operasyonu, ulaştırılması, taşınması, elleçlenmesi, yüklenilmesi ve boşaltılmasında güvenli bir taşıma işleri organizasyonun sorumluluğunu vermek durumundadır. Bu sorumluluk borcunun görev alanlarını zamanında tamamlaması neticesinde navlunun zarar ve hasardan alıcı sorumlu olmaktadır. Navluna itina verilmesindeki süreç gemi çalışanlarının ve kendi çalışanlarının kusurları alıcının kendi kusuru gibi kabul edilmektedir (Ulrik ve Gregersen, 1992).

Gemi çalışanlarının kimlerden oluştuğu beyan edilmektedir. Bu kapsamda "gemi kaptanı, gemi zabitleri, tayfa" ve gemide istihdamı sağlanan diğer kişiler yönetmeliklerde gemi adamıdır veya gemi çalışanlarıdır. Taşıyanın kendi adamları ise taşıyanın nakliye işletmesinde çalışan ve gemi adamı sayılmayan diğer müstahdemlerdir (Waldron, 1991).

Hassasiyetle ifade edilmelidir ki, alıcı "gemi adamları" ile kendi çalışanlarının

hatalarını, Türk Ticaret Kanunun ilgili maddesinde "gemi adamları" nın hatalarından ötürü gemi sahibinin sorumluluğu için değerlendirilme, daha detaylı bir şekilde temsil etmektedir. Genelde gemi sahibinin sorumluluğu için, zarar ihtiva eden gemi çalışanın hatalı davranışları ile iş tanımı ilişkisinde doğrudan bir korelasyonun mevcut olması gereklidir. Kusurun türü açısından, sevk ve teknik idare hatalarına karşıt kavramını navlunun muhafazası için bazı ve zorunlu tedbirlerdeki kusur olarak ticari kusur teşkil etmektedir (Uygur, 1990).

Taşıma işleri organizasyonun kusursuzluğunu yani kendi özel hatalarının mevcut olmadığı gibi gemi çalışanları ile kendi çalışanlarının da hataları mevcut olmadığını beyan etmekle sorumluluktan kaçınılamaz. Alıcının sorumluluktan kaçınması için, navlundaki hasarın dikkatli bir alıcının sorumluluk ve itinası ile önüne geçilemeyecek nedenlerden meydana geldiğini beyan etmesi gerekir. Bu sebeple, deniz seferine uygunsuzluktan meydana gelen sorumlulukta geçerli olduğu gibi, bazı hususlardan dolayı sınırlandırılmış olduğu halde de ağırlaştırılmış bir hatanın sorumluluğu söz konusudur (Volker, 1989).

11. NAVLUNDAKI ZAYININ TESPİT VE İHBARI

Gönderilen navlunun mahiyetini yetkili makamlar ve bilirkişiler kanalıyla beyan etmekle mükelleftir. Bu durumda yapılan yasal beyan ile tazminat davasını gerektiren somut belge ve bilgi ile temin edilmiş sayılır. Bu durumda bir ispat yapılmadığı koşullarda taşıyanın navlundaki zarar ve hasarı zamanında teslimi yapılmadığı süreçte zarar tespit edilmemiş ise zamanında teslimden başlayarak en geç üç gün içinde alıcıya ihbar etmelidir. Dolayısı ile bir ihbarın zamanında yapılmamış olması göndericinin tazminat talebine olanak vermektedir. Ancak ispat navlunu alıcı lehine olmak üzere konum değiştirebilir. Bu durumda, navlun konşimento da beyan edildiği koşullarda hasarsız olarak teslim edildiği, ancak malzemelerde bir zarar sabit olursa, bu hasardan alıcının sorumlu değildir (Uiahl, 1984).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Navlun sözleşmelerinde, karşılıklı akit taraf olmayan, taşıyan ile taşıtanın, bazı hallerde birbirlerine karşı hukuki ilişki içerisine girdikleri ve karşılıklı görevler yüklendikleri ve bazı şartları yerine getirmek sureti ile kullanabilecekleri haklar sağladıkları görülmektedir.

Navlun sözleşmeleri, birbirinden bağımsız olmakla birlikte, işin mahiyeti itibari ile bazı durumlarda, üçlü bir hukuki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Doktrinde, üçlü hukuki ilişkiler arasında sayılmamasına rağmen, "yardımcı kişilerin fiilinden sorumluluğunu da konumuz ile yakın ilgisi olduğu anlaşılmaktadır.

"Üçüncü şahıs yararına sözleşme" tek başına navlun sözleşmelerini açıklayamadığı ancak, bu sözleşmelerin üçüncü kişilere talep hakkı tanıyan hükümleri acısından, söz konusu olabildiği görülmektedir. Yine, bu arada incelenen, "üçüncü şahsı koruyucu etkili sözleşme", "üçüncü şahsı koruyucu etkili sorumluluktan kurtulma sözleşmesi", "üçüncü şahıs yararına ön sözleşme", "kurtarıcı borç üstlenme". "birlikte borç üstlenme", "ifa üstlenme", "üçüncü alacaklı yararına sözleşme" "üçüncü şahıs yararına sözleşme benzeri", gibi sözleşmeler de tek başlarına navlun sözleşmelerini açıklayamamakta, ancak yardımcı etken olabilmektedir.

Taşıyanın taşıma borcunun, bu sözleşmeye yabancı olan ve taşıtana karşı üçüncü şahıs konumunda bulunan taşıyan tarafından ifasının ise, hukuken "üçüncü şahıs tarafından ifa" olarak kabulünün mümkün olabileceği diğer taraftan "üçüncü şahsa ifa" müessesesinin de burada, üst taşıyanın, taşıtana karşı olan taşıma hükümlülüğünün taşıtan ve taşıyanın talebi ile taşıyan tarafından, taşıyanın yükünün taşınması olayında söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

Alacağın temliki açısından konuya bakıldığında, navlun sözleşmesinin bir temlik sözleşmesi olmadığı, zira temlike ilişkin açık hüküm içermediği, ayrıca her ne kadar, incelenen sözleşmelerde temlik adı altında yer alan klozlar bulunmakta ise de alacağın temlikinde, temellük edenin haiz olduğu talep ve dava haklarının, burada taşıtan ve taşıtana, birbirlerine karsı doğrudan tanınmadığı görülmektedir.

Navlun sözleşmelerinin hukuki mahiyetini "borcun nakli" ile açıklamak da mümkün olmamaktadır. Borcun nakli için, alacaklılarla, borcu taahhüt eden arasında, ayrı bir sözleşmenin yapılması gerekmekte, bu navlun sözleşmelerinde yer alan, bu yoldaki hükümler ise, ancak, iç işlem veya borcun nakli taahhüdü olarak nitelendirilebilmektedir.

Navlun sözleşmelerinde, tarafların borçlarından, tediyeye ilişkin navlun ve teferruatının, havaleye, ancak şartları varsa, konu olabileceği, bunların dışında, alt sözleşmelerin getirdiği hak ve yükümlülüklerin açıklanmasında bu müessesenin de düşünü1emeyeceği görülmektedir.

Kefalet yönünden de bakıldığında, bunun kural olarak, para veya benzeri borçlarda söz konusu olması nedeniyle, taşıyanın taşıtana karsı olan taşıma borcu-

nun ifasında, taşıyanın kefaleti düşünülememektedir. Ancak, navlun ve fer'ilerine ilişkin edimin ifasında bir an için düşünülebilirse de, kefalet akdinin niteliği itibarı ile yazılı olması gerekmekte, oysa, çalışmada incelenen navlun sözleşmesi formlarının hiç birinde, hukuken kefalet teşkil edecek bir hükme rastlanmamış bulunmaktadır.

Deniz Ticareti Hukukunda, yapılan bir çarter sözleşmesinden sonra, taşıtanın üçüncü şahıslarla kırkambar sözleşmesi yapması durumunda, asıl taşıyanın hak ve görevlerine ilişkin olarak özel bir düzenleme kanunda yer almamaktadır.

Bu sözleşmelerin mahiyeti ve üst alt taşıyanların sorumluluğu açısından, navlun sözleşmelerinin birbirinden bağımsız olduğu ve bu nedenle de alt taşıtan ile üst taşıyan arasında doğrudan doğruya hukuki bir ilişki bulunmadığı kabul edilmekte ve bu konuda doktrinde bir ihtilaf bulunmamaktadır. Navlun sözleşmelerinde, kural olarak, taşıyan taşıma borcunu ifa etmek zorunda olup, bunun ifası için de, taşıyanın tarafı olmadığı navlun sözleşmesini icra etmesini ve yükün gemi tarafından gereği gibi taşınmasını sağlamakla yükümlü olup, burada taşıyan, üstlendiği taşıma borcunu, taşıyan ve onun adamları vasıtası ile ifa etmektedir.

Türk Ticaret Hukukunda taşıyan ile taşıtan ve taşıyan karşılıklı sorumlulukları ile ilgili olarak, konunun, genellikle husumet yönünden değerlendirilmeye tabi tutulduğu gözlenmektedir. Yabancı yargı kararlarında da, navlun sözleşmesi ile devredilen yetkilerin mahiyetine ve konşimento tanzimine, bunun şartlarının belirlenmesi konusunda varılan mutabakata göre değerlendirme yapılarak çözüme ulaşılmaya çalışıldığı görülmektedir. Gerçekten de, navlun sözleşmesinde konşimento düzenlenmiş veya düzenlenmemiş olması, 'konşimentonun taşıyan tarafından veya onun adına kaptan veya acentesi tarafından düzenlenmesi veya konşimentoların taşıyan tarafından kendi adına düzenlenmiş olması veya kaptan tarafından düzenlenip de burada taşıyanın zikredilmemiş olması veya aynı taşımada aynı yük için, navlun sözleşmelerinde ayrı ayrı konşimento tanzim edilmiş bulunması hallerinin, konu ile ilgili sorumluluğa büyük etkisi bulunmaktadır.

Bu gibi durumlarda, Alman Hukukunda, çarter sözleşmelerinin hukuki mahiyetine göre yapılan ayırım ile, taşıyan donatanın gemi üzerindeki ziliyetlik ve teknik ve ticari idare kontrol yetkilerinin devredilip devredilmemiş olması esasına göre sonuca gidilmekte ve bu kararlarda, yükletenin ve konşimento hamillerinin korunması ilkesi, kaçınılmaz bir esas olarak kabul edilmektedir.

Taşıyanın sorumluluğunda, onun, aynı zamanda donatan veya gemi işletme müteahhidi sıfatını da taşıması, donatanın sorumluluğuna ilişkin hükümlerin uygulanmasını gerektirdiği gibi alt taşıtanın yük ile ilgili sıfatıyla, gemi alacaklısı hakkı sahibi olması da, bu sorumluluğa Türk Ticaret Hukukunun ilgili maddesinin uygulanmasına imkan vermektedir.

Navlun sözleşmelerinde "charterparty" ler dışında, konşimento veya benzeri belge ile yapılan taşımalara uygulanan Lahey Kuralları bu konuda daha az bir sınırla-

ma getiren ve navlun ödenerek yapılan her türlü taşımalara uygulanabilen, Hamburg Kuralları acısından konuya bakıldığında, bu kurallardan Lahey kurallarının, taşıtana, taşımayı fiilen yapan taşıyan aleyhine dava hakkı verilmesi konusunda her hangi bir hüküm ihtiva etmediği görülmektedir.

Türk Hukuku acısından kloza bakıldığında, bir "üçüncü şahıs yararına sözleşme", "kurtarıcı borç üstlenme", "birlikte borç üstlenme", "ifa üstlenme", "borcun nakli", "kefalet", "başkasının edimini taahhüdün" ün burada söz konusu olamayacağı, "konşimento" da yer alan diğer klozunun tek başına vekaletin de unsurlarını taşımadığı, anlaşılmaktadır. Ancak, üst navlun sözleşmesinde yer alan ve taşıtan ve taşıyana yetki verilmesini sağlayan bir hükmün varlığı halinde, burada, bir "temsilin" söz konusu olabileceği sonucuna varılmaktadır. Bu durumda da, bu klozun geçerliği için, önce temsilin unsurlarından, yetki ve aleniyet yönünden, daha sonra, genel işlem şartları ile nihayet bu klozun emredici kurallar açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, lojistik ulaştırma sistemlerinde ve navlun unsurları içeren, konşimentoya bu malzemeleri yükleyen ve boşaltanın sorumluluğu taşıyanın, bu konuda donatanın sorumluluğu açısından yetkilendirilmiş olarak belirtilmesi ve konşimentonun da alıcı veya gönderici adına düzenlenmiş edildiğinin, konşimento kapsamından anlaşılması ve navlun ile durumunun daha olumsuz bir konuma getirilmemesi gibi gerekleri ifa eden, bir malzemenin, geçerliliği olacağı ve zorunlu kurallara aykırı olamayacağı hususuna varılmaktadır.

Navlun sözleşmesi uygulamasında, taşıyanın alt taşıtana karşı ileri sürebileceği haklar ve alt taşıtanın üst taşıyana karsı sorumlu tutulabileceği duruma gelince, burada, önce alt taşıtanın aynı zamanda gönderilen olmasının durumu etkilediği görülmektedir. Ayrıca burada, Türk Hukukunda, konuya donatanın kanuni rehin hakkı açısından bakılmakta ve bu hakkın doğacağına, yükün maliki ile navlun ve bağlılarının borçlusunun aynı şahıs olması bir şart olarak aranmamaktadır. Bu nedenle de, üst taşıyan konumundaki donatanın, taşıtandan olan alacaklarından dolayı, kendisine borçlu bulunmayan taşıtan veya başka birine ait yük üzerinde de rehin hakkı mevcut bulunmaktadır.

Sonuç olarak, Alman Hukukundan beri süre gelen ve sözleşmelerin şahsiliği yani, sadece taraflarına hak ve borç yüklemesi prensibinin, modern hukukta, "üçüncü şahıs yararına sözleşme ve benzeri' müesseseler ile yumuşatılmasına neden olan gereksinimlerin, inceleme konumuzu oluşturan alt sözleşmeler bakımından da doğduğu görülmektedir. Bu nedenle de karşılıklı akit taraf olmayan taşıyan veya taşıtanlara borç yüklemesine ve bazen de haklar tanınmasına ilişkin, çeşitli klozların bu sahada kullanılan sözleşme formlarında yer aldığı gözlenmektedir. Bütün bunlara rağmen, konunun incelenmeye muhtaç olduğu ve önceki bölümlerde açıklanan şekilde bazı düzenlemeler getirilmesinin gerektiği kanaatine varılmaktadır.

KAYNAKÇA

Akıncı, S. (1968). Deniz Hukuku (Navlun Mukaveleleri). İstanbul.

Akyol, S. (1976). Tam üçüncü Şahıs Yararına Sözleşme. İstanbul.

Arroyo, I. (1983). International Maritime Conventions. London.

Aybay, G. (1988). Düzenlenen Adam Çalıştıranın Sorumluluğunun Karşılaştırılması. İstanbul.

Aybay, G. (1999). Borçlar Hukuku Dersleri. İstanbul.

Bahl, S.D. (1996). Schiffsgläubigerrechte Nach Deutschem Und Amerikanischem Recht (Yayınlanmamış doktora tezi). Kiel.

Berlingieri, F. (2002). Chartering and Shipping Terms. Amsterdam.

Bess, J. (2000). (Gram) On Chartering Documents. (2nd ed.) London.

Carver, T.G., & Colinvaux, R. (1982). British Shipping Laws; Carriage by Sea. (13th ed.) London: Sweet & Maxwell Ltd.

Cufley, C.F.H. (2003). Ocean Freights and Chartering. London, New York.

Çağa, B. (2013). Deniz Ticareti Hukuku cilt III, (Gemi ve Yük Alacaklısı Hakları, Mururu Zaman, Deniz Hukukunda cebri icra). İstanbul.

Çetingil, E. (1994). Uluslararası Anlaşmalarda Donatanın Akit Dışı Sorumluluğu, [Paper presentation]. İstanbul Deniz Kazaları Sempozyumu 1982, Ankara.

Diamond, A. (2004). Kombine Taşımalarda Taşıyanın sorumluluğu, [Paper presentation]. Sorumluluk ve Sigorta Hukuku Bakımından Eşya Taşımacılığı Sempozyumu, Ankara.

Doğanay, I. (1999). Üçüncü Şahıslara Verdiği Zararlardan Dolayı Donatanın Sorumluluğu. Türkiye Noterler Birliği Hukuk Dergisi, 13.

Feyzioğlu, B. (1993). Gayri Mahdut Sorumluluğu. Türkiye Noterler Birliği Hukuk Dergisi,14.

Giles, O.G., Gaskell, N.J., Batista, G. & Swatton, R.J. (1997). The Carrier Cannot Use a "Demise clause" to Escape Liability. Transportation Law Bulletin, London.

Gold, E., Mlynarczyk, J. & Sandervarn, A. (1999). International Maritime Law: Basic principles. Malmö.

Gorton, L. & Ihre, N. (2011). Shipbroking and Chartering Practice. London,

Göğer, E. (1984). Deniz Hukukunda Eşya Taşıma (Navlun) Mukavelelerinden Doğan Kanunlar ihtilafı. Ankara.

Göknil, M.N. (1991). Die İoc-Klausel Ein Argerniss Der Kautelarpra. Transportrecht, Heft 4, 990.

Hudson, N.G & Allon, J.O. (2003). Maritime Claim Handbook. London,

Ivamy, H.E.I. (1999). Dictionary of Shipping Law. London.

Izveren, A. (1973). Deniz Ticareti Hukuku. Ankara.

Johnson, A. (1997). How Hamburg Rules Affect Carriers' Liability, Lloyds List. London.

Kalpsüz, T. (1983). Donatanın Akit Dışı Mesuliyeti ve Bunun Sınırlandırılması: Başlıca Mo-

deller ve Türk Hukukunda Durum [Paper presentation]. İstanbul Sempozyumu, Ankara.

Karahasan, R. (1981). Sorumluluk ve Tazminat Hukuku. Ankara.

Kazaniz, I. (1975). Problems Arising in The Assesment of Damages (UK) For Breach of Tomlinson 5 Charter, [Paper presentation]. Documentation IX. International Congress Of Maritime Arbitrators, Hamburg.

Kender, R. (1984). Denizde Mal Taşıyanın Sorumluluğu, [Paper presentation]. İstanbul Eşya Taşımacılığı Sempozyumu, Ankara.

Keskin, Y. (1989). Alacağın Temlikinin Benzer Üçlü ilişkiler Karşısındaki Teorik Sınırı Sorunu. Ankara.

Kruse, F. (1988). Charterparties and Cargo Claims Handling. London: P&I International.

Livan, J. & Kleppa, A. (1978). The Practice of Professional Shipping Business (Chartering), Book XIV., Oslo.

Mac Murray, C.D. & Malcolm, M. (1978). Charterparties of The World. London: Reeder Und Charterer.

Meyer, G.C.L. (1985). Borçlar Hukuku Dersleri, Borçların İfası İfa Edilmemesi sona Ermesi. İstanbul.

Okay, S. (1965). Deniz Ticaret Hukukuna ilişkin Yargıtay Kararları. İstanbul.

Olgac, S. (1991). Identity of Carrier, Taşıyanın kimliği. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul.

Paşalıoğlu, O.S., Prüssmann, H. & Rabe, D. (1997). Seehandelsrecht. München.

Rabe, D. (1989). Die loc-Lösung Oder Diskussion Ohne Ende. Transportrecht, Mörz, Heft 3-989.

Reynolds, F.M.B. (1990). The Demise Clause Again, Lloyd's Maritime and Commercial Law. London.

Riehmer, E. (1989). The Arrest of A. Timechartered Ship and It's Effects, [Paper presentation]. IX. International Congress of Maritime Arbitrators, Hamburg.

Saymen, F.H. & Elbir, H.K. (1986). Türk Borçlar Hukuku. İstanbul.

Schmidt, K. (1989). Identity of The Carrier. Transportrecht, Februar, Heft 2-989.

Schulze, J. (1989). The Exercise of Lien On cargo For Unpaid Hire, [Paper presentation]. IX. International Congress of Maritime Arbitrators, Hamburg.

Stanton, L.F.H. (1984). A Guide To The Merchant Shipping Acts Vol.II, Glasgow.

Tandoğan, H. (1973). Karada Meydana Gelen Zararlar Dolayısı ile Donatanın Sorumluluğu, [Paper presentation]. İstanbul Sempozyumu Bildirisi, Ankara.

Tekil, F. (1989). Deniz Ticaret Hukuku. İstanbul.

Tuhr, V. (1988). Marine Cargo Claims. Montreal.

Tunçomağ, K. (1982). Borçlar Hukuku Umumi Kısım, cilt I-II (Edege çevirisi). İstanbul.

Uiahl, A. (1984). Deniz Ticaret Hukuku, (Berker, K. Çev.). Ankara.

Ulrik, A. & Gregersen, S. (1992). Hamburg Rules Workshop, [Paper presentation]. Confe-

rence C. 992/9, Oslo.

Utilson, J.F. (1992). Carriage of Goods By Sea. London.

Uygur, T. (1990). Borçlar Kanunu: Genel Hükümler, Cilt 2. Ankara.

Volker, L. (1989). The Arrest of a Foreign Seagoing Vessel, [Paper presentation]. IX. International Congress Of Maritime Arbitrators, Hamburg.

Waldron, A. (1991). The Hamburg Rules: A boon doggle for lawyers. Journal of Business Law, London.

Wildford, M., Coghlin, T. & Healty, N.I. (1989). Time Charters. London.

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: İSTANBUL'DA KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEES' MOTIVATION: AN EXAMPLE OF PUBLIC HOSPITAL IN ISTANBUL

Gülay TAMER
Doç. Dr., İstanbul Beykent Üniversitesi
tamergulay@gmail.com
0000-0002-7897-1603

Binnur GÜRÜL
Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi
binnurgurul@yahoo.com
0000-0001-8708-702X

ÖZET

Motivasyon kavramı, çalışanı belirli bir amaç ya da örgütsel amaçlar çerçevesinde harekete geçiren güç olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda motivasyon, personelin iş yaşamındaki verimliliğine etki eden faktörlerin bütününü de kapsamaktadır. Örgüt iklimi ise, örgütün sahip olduğu ilke değerleri ile personelin uyumunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgüt iklimi, çalışanların (personelin), kuruluş içerisindeki eylem biçimleri ile iş yapış biçimlerine yönelik beklentileri, istekleri ve bunların gerçekleşme oranına göre oluşan kuruluş ortamın havasıdır. Diğer bir ifadeyle *örgüt iklimi, kuruluşun genel atmosferinin personel tarafından algılanmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda kuruluş* içerisinde mutlu ve huzurlu personelin olması, kuruluşu (örgütü) başarıya ulaştıran en önemli faktörlerden birisidir. Dolayısıyla, kuruluş ortamının çalışanlarda bıraktığı duygu ve düşünceler neticesinde, çalışanların motive edilmesi veya çalışanların motivasyonu kavramları ortaya çıkmaktadır. Çünkü bir örgütün çalışanlarına karşı yaklaşımı ve vermiş olduğu değer ile örgüt iklimine vermiş olduğu ehemmiyet, aynı zamanda örgüt başarısının zeminini oluşturur. Sağlam zemin üzerine kurulu olan işletmelerin/örgütlerin daha uzun süreli ve daha başarılı faaliyetler yürüttükleri görülmektedir. Bu bağlamda, yapılan bu araştırmanın amacı örgüt iklimi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Gerçekleştirilen bu araştırma İstanbul'daki Kamu Hastanesinde, veri toplama yöntemi olan anket aracılığıyla 220 çalışana uygulan-

mış olup, yapılan analizler (korelasyon testi ve regresyon analizi) neticesinde de, çalışanların motivasyonu ile örgüt iklimi arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Motivasyon, Performans, Kamu Sağlık

ABSTRACT

The concept of motivation is expressed as the power that moves the employee within the framework of a certain purpose or organizational goals. At the same time, motivation covers the whole of the factors that affect the productivity of the personnel in business life. Organizational climate, on the other hand, shows the harmony between the principle's values of the organization and the personnel. In other words, organizational climate is the atmosphere of the organizational environment, which is formed according to the expectations and wishes of the employees (staff), the action styles and ways of doing business within the organization, and the rate of their realization. In other words, organizational climate refers to the perception of the general atmosphere of the organization by the personnel. In this context, the presence of happy and peaceful personnel in the organization is one of the most important factors that make the organization (organization) successful. Therefore, as a result of the feelings and thoughts that the organizational environment leaves on the employees, the concepts of motivating the employees or motivation of the employees emerge. Because the approach and value of an organization towards its employees and the importance it attaches to the organizational climate also form the basis of organizational success. It is seen that businesses/organizations established on solid ground carry out longer and more successful activities. In this context, the aim of this research is to determine the relationship between organizational climate and employee motivation. This research, which was carried out, was applied to 220 employees in the Public Hospital in Istanbul through a questionnaire, which is the data collection method, and as a result of the analyzes (correlation test and regression analysis), it was found that the relationship between the motivation of the employees and the organizational climate was not statistically significant.

Keywords: Organizational Climate, Motivation, Performance, Public Health

1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında sürekli artan rekabet, bunun beraberinde gelen teknolojik gelişmeler ve yasal mevzuatlar/düzenlemeler; kuruluş performansı ve başarısı için daha radikal, reformcu, yenilikçi, girişimci ve aktif, aynı zamanda trendi yakalamak adına esnek ve süratli olmayı zorunlu kılmaktadır. Kuruluşlar için gerekli olan ve hayati öneme sahip bu zorunlulukları/gereklilikleri yerine getirmenin bir yolu da personelin kuruluş içerisindeki ilişkilerinin ılımlı, güvenli, verimli, dürüst, şeffaf ve samimi olmasına bağlıdır. Bu noktada da örgüt iklimi, devreye girmektedir. Kuruluş içerisinde, ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda, aynı iş ortamında çalışan personel; tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, ilke ve değerlerini, inançlarını yansıtarak, belirli bir takım kurallar çerçevesinde birbirleri ile etkileşim kurmaktadır. Oluşan bu etkileşimler sayesinde; kuruluşların yönetim şekli, örgüt yapısı, merkez noktasında çalışanın olduğu bir anlayışı ve buna paralel olarak da zaman içerisinde de örgüt kimliği ve örgüt iklimi oluşmaktadır. Bu bağlamda örgüt iklimi; personelin tutum ve davranışları, hisleri ve duyguları, beklentileri ve motivasyonları, dolayısıyla da performansları üzerinde etkili bir unsurdur. Bu nedenle de işletme yöneticilerinin; personelin kuruluşun gaye ve hedefleri çerçevesinde daha verimli performans göstermelerini sağlayabilmeleri adına örgüt iklimi kavramını dikkate almaları gerekmektedir. Öte yandan motivasyon ve motivasyon araçları, çalışanların (personelin) davranışlarını yönlendiren önem bir hususlardan biri olup, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde epeyce etkilidir. Çalışanların sahip olduğu insani gereksinimler ve ihtiyaçlar (motivasyonun temel araçlarından biri olan), yaşamın sürekliliği ve toplumsal fonksiyonların yerine getirilmesinde önemli bir role sahiptir. Bu doğrultuda motivasyon; temel olan fizyolojik, sosyal ve psikolojik birçok faktör tarafından belirlenmektedir. Örgüt ikliminde sosyal ve psikolojik unsurlar, motivasyon açısından ön planda olmakla birlikte, çalışanların örgütleri tarafından kabul görme duyguları ve örgüte ait olma duyguları epeyce etkilidir. Bu açıdan personelin çalışma ortamlarında kendilerini mutlu, huzurlu ve güvende hissetmesi, yaptıkları işi direkt etkileyerek onların işten tatmin olmalarını ve üst düzeyde performans sergilemelerini sağlamaktadır. Sonuç olarak; kuruluşların belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için harekete geçiren güdü olarak ifade edilen motivasyon kavramından yola çıkarak; tabandan başlayacak şekilde personelin hedefleri ile kuruluşların amaç ve hedeflerinin ortak bir paydada toplanması ve bu doğrultuda gerekli gayretin sergilenmesini sağlamak için personelin güdülenme yani motivasyon düzeyinin oldukça yüksek tutulması gerekmektedir.

2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Hayatın en kıymetli unsuru olan birey, kuruluşlarında da en kıymetli unsurudur. Cinsiyet, inanç (din), ırk/soy ve dil farkı olmaksızın, sosyal eşitlik ve adalet şemsiyesi altında aynı toprakları özgür, huzur ve barış içerisinde paylaşan, farklı de-

ğerlere sahip bireyler için; iş hayatındaki huzurlu ve barışçıl huzur ortamın sağlanması son derece önemlidir (Li vd., 2019). Etimolojik kökeni Rumca (Yunanca) olan iklim kelimesi, eğilim (meyil) anlamına gelmektedir. İklim kelimesi, sadece hava ile ilgili nem veya ısı vs. gibi fiziksel durumları belirtmez; aynı zamanda kurum (kuruluş) mensuplarının, kurumun içsel çevresini nasıl algılayıp tanımladıklarını da kapsamaktadır (Loeppke, 2008). Bununla birlikte örgüt iklimi, kuruluşun psikolojik ve sosyolojik çatısını oluşturmaktadır (Makary ve Daniel, 2016). Bu çatı altında personelin birbirleriyle oluşturdukları arkadaşlıkları ve dostlukları, birbirlerini güdülemeleri, birbirlerine olan destekleri ve motive etmeleri, risk ve tehlikeleri ortaklaşa üstlenip bertaraf etmeleri vb. gibi çok çeşitli sosyolojik ve psikolojik durumların sonucuna göre örgüt iklimi tespit edilir. Tüm bunlarla birlikte örgüt iklimi, örgütün değerleri ile örgüt personelinin uyumu anlamına gelmektedir; yani örgüt iklimi personelin, kuruluş çatısı altında sergilediği davranış biçimleri ile iş yapma biçimleriyle alakalı beklentilerin karşılanma oranına göre oluşan çalışma ortamının aurasıdır (Mazzetti vd., 2017). Kuruluş çatısı altında mutlu ve huzurlu personelin ağırlıkta olması, kuruluşların hedeflenen performansı ve başarıyı göstermesinde son derece önemli bir faktördür (McGregor, 2017).

Bu anlamda örgüt ikliminin tespiti için belirtilen durumların (şartların) öncelikle sağlanması önem arz etmektedir (NPSF, 2019). Ayrıca örgüt iklimi, elle tutulan, gözle görülen somut bir kavram değildir yani soyut bir kavramdır, kuruluşun kimliğini ortaya koyan, kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran (farklı kılan) tüm özellikleri içermektedir ve bu ayrıcı özelliklerin her bir personel tarafından ne şekilde ve nasıl algılandığını ifade etmektedir (Pohling vd., 2016). Şöyle ki nem, sıcaklık ve ısı gibi göstergeler meteorolojik iklimi tarif etmek için kullanılıyorsa, motivasyon etme (güdüleme), riskleri üstlenip göğüsleyebilme, yakınlık ve dostluk ilişkileri, samimiyet, destek olma ve yardımlaşma gibi kriterler de örgüt iklimini tasvir ifade etmek için kullanılmaktadır. Kişilerin kötü-iyi, çirkin-güzel gibi algılayışları birbirlerinden farklı olması ya da kişilerin farklı hobilerden hoşlanması, farklı renkleri beğenmesi, farklı mevsimleri sevmesi gibi, çalıştıkları örgütleri de farklı nitelendirmeleri doğaldır. Mesela, su sporlarını seven bir kişinin ılımlı ya da sıcak iklimi tercih etmesi gibi, örgütlerde personel de kişilik ve karakter özelliklerine ve beklentilerine göre (maddi beklentiler (ücret, maaş vs. gibi) ya da manevi beklentiler (kariyer, taktir, başarı, arkadaşlık etkileşimi ve ilişkileri vs. gibi)) örgüt iklimini kötü, iyi, soğuk ya da sıcak şekilde ifade edebilirler ve farklı örgütleri tercih edebilirler (Kramer ve Lewicki, 2010).

3. MOTİVASYON KAVRAMI

Günümüzün iş yaşamında motivasyon, kritik başarı faktörleri arasında yer almakta ve önem arz etmektedir; ayrıca kişilerin iş yaşamındaki verimliliğine ve başarılarına etki eden kademelerin tümünü ifade etmektedir. Yaşamın temelinde

olduğu gibi, iş yaşamının da temelinde var olan bireyin, daha etkin ve verimli olabilmesi için motivasyon konusu üzerinde yapılan araştırmalar sürekli devamlılık göstermektedir. Motivasyon, bireyi belirli bir gaye doğrultusunda eyleme geçiren güç olarak ifade edilmektedir. Motivasyon kelimesi, Latincede "mot" kökünden üretilmiştir ve İngilizce ile Fransızcada güdüleme anlamına gelmekte, kavramın Türkçede karşılığı ise güdü, saik gibi kelimelerle tanımlanmaktadır. Bunların yanı sıra motivasyon kavramı Osmanlıcada ise, harekete geçiren anlamında kullanılmıştır (Krishna, 2008). Öte yandan, motivasyon bireysel özelliklere göre farklılık göstermektedir; bu nedenle de bireyi harekete geçiren faktörlerin yani motivasyon araçlarının tespit edilebilmesi için kişilik ve karakter yapısının iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Koçel, 2015). Motivasyon, bireyin gereksinim ve beklentilerini kendi özgür iradesi ile gerçekleştirebilmesi adına bireyde oluşturulan enerji ve güç prosesi olarak tanımlanabilir. Bu yüzden de, işletme yöneticilerinin, çalışanları motive edebilmeleri için, onların eylemlerinin neden oluştuğuna dair iyi tespitlerde bulunmaları gerekmektedir (Şengün, 2016). Şu durum nettir ki, bireylerin tutum ve eylemlerinde ortaya çıkan değişiklikler hiçbir zaman nedensiz değildir. Sonuç olarak, örgüt personelinin hem kendi bireysel hem de kuruluş amaçları doğrultusunda eyleme geçmelerinin sağlanması ve bu amaçlara ulaşırken de daha etkin, daha verimli ve daha mutlu olabilmeleri için motivasyon veya diğer deyişle motivasyon araçları son derece önemli faktörlerdir (Lumley vd., 2011). Fakat bireylerin eğitim düzeyleri, sosyal ihtiyaç ve gereksinimleri (sevgi, saygı, aidiyet duygusu vs. gibi), bireysel özellikleri ve toplum örf, adet, gelenek ve değerlerinden dolayı ortaya çıkan farklılıklar sebebiyle, kuruluşta gerçekleştirilen herhangi bir motivasyon aracı tüm personeli aynı derecede tatmin etmeyebilmektedir (Li, 2005). Örneğin bazı çalışanlar için maddi kaynaklı motivasyon araçları önemli iken, bazıları için ise manevi araçlar daha ağır basmaktadır.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Kişilerin örgüt iklimini benimseme seviyeleri ve motivasyon seviyelerinin demografik niteliklerine göre farklılaşma boyutlarını araştırmaktır. Örgütlerde aktif olarak görev alan çalışanların motivasyonu ile örgüt iklimi kavramları birbirleri ile bağlantılıdır. Bir örgütün çalışanlarına karşı yaklaşımı ve vermiş olduğu değer ile örgüt iklimine vermiş olduğu ehemmiyet, aynı zamanda örgüt başarısının zeminini oluşturur. Sağlam zemin üzerine kurulu olan işletmelerin daha uzun süreli ve daha başarılı faaliyetler yürüttükleri görülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Katılımcılara üç bölümden oluşan anket formu uygulanmıştır. Anket çalışmasında örneklem grubunu meydana getiren katılımcıların demografik bilgilerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb.), ankete katılanların örgüt iklimi ile ilgili algı seviyelerini ölçebilmek için örgüt iklimi ile ilgili ifadelere yer verilmiştir.

Son olarak da katılımcıların motivasyon ile ilgili algı seviyelerini ölçebilmek için motivasyon ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Araştırmada Katı ve Düşükcan (2017) tarafından geliştirilip uygulanan motivasyon araçları ölçeği kullanılmıştır. Katı ve Düşükcan tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek 30 sorudan (maddeden) oluşmaktadır ve ölçek ekonomik motivasyon araçları, psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları olmak üzere 3 boyutu içermektedir. Ekonomik motivasyon araçları boyutu 5 maddeyi (soruyu), psikososyal motivasyon araçları boyutu 13 maddeyi, örgütsel-yönetsel motivasyon araçları ise 12 soruyu içermektedir. Ekonomik motivasyon araçlarının, psikososyal motivasyon araçlarının ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarının Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,810; 0,789 ve 0,773 olarak bulunmuştur. Örgüt iklimi ölçeği için ise; Özkul (2013) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Özkul tarafından uygulanmış olan bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin ilk boyutu (çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri) 5 maddeden oluşmaktadır ve Cronbach Alfa değeri 0,811'dir. İkinci boyutu (çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi) 4 maddeden oluşmaktadır ve Cronbach Alfa değeri 0,726'dır. Üçüncü boyutu (çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular) 3 maddeden oluşmaktadır ve Cronbach Alfa değeri 0,732'dir. Dördüncü boyutu (çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim) 3 maddeden oluşmaktadır ve Cronbach Alfa değeri 0,702'dir. Son olan beşinci boyutu (amaç birliği ve yöneticilerin tutumu) 2 maddeden oluşmaktadır ve Cronbach Alfa değeri 0,705'dir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, yaşanan pandemi koşullarına da bağlı olarak sağlık kuruluşlarında yaşanan yoğun çalışma koşulları ve zaman kısıtlaması nedeniyle, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Avrupa yakasındaki Kamu Sağlık kuruluşlarında gerçekleştirilmiş olup, farklı sağlık kuruluşlarında görev yapan, farklı birimlerde çalışan ve rastgele seçilen farklı unvana sahip 450 sağlık çalışanına anketin uygulanması hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemi olarak kullanılacak örnek sayısı, %5 kabul edilebilir hata oranı ile Slovin formülü ile hesaplanarak belirlenmiştir (Mwangi, 2021). Slovin formülü şu şekildedir (Tejada ve Punzalan, 2012):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{450}{1 + (450)(0{,}05)^2}$$

$n = 211{,}76$ Dolayısıyla bu araştırma 220 geçerli anket ile yapılabilmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan üç hipotez aşağıda yer aldığı şekildedir.

Hipotez 1: Katılımcıların örgüt iklimi algıları demografik özelliklerine göre farklılaşır.

Hipotez 2: Katılımcıların motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılaşır.

Hipotez 3: Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi vardır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin örgüt iklimi ve motivasyon için 0,95 olduğu bulunmuştur. İlaveten Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Örgüt iklimi ve motivasyona ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Araştırmada, korelasyon testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Buna ek olarak, güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alfa katsayısı örgüt iklimi için 0,943 ve motivasyon için 0,935 bulunmuştur.

4.6. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Katılımcıların örgüt iklimine ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 18 maddeden oluşan aracın faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin 0,945 olduğu bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için oldukça yeterli bir değerdir. İlaveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Örgüt iklimine ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) ve döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) sonucunda, temelinde yer alan 18 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 2 bileşen bulunmuştur. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %59,80'dir. Bu söz konusu 2 bileşen hem açıklanan toplam varyans tablosu hem de yamaç-birikimi (scree plot) grafiği incelenerek, toplam varyansın önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, 2 bileşenin varyansa önemli bir katkı yaptığı görülmüştür. Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %52,66 ve ikinci faktör için de %7,14 olduğu görülmüştür. Belirlenen 2 faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %59,80'dir. Örgüt iklimine yönelik tutum algısı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri

için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak 40 olarak belirlenmiştir. 2 faktör için yapılan analizde, maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılayamaması açısından değerlendirildiğinde, bir madde binişik olduğundan (9. madde) analiz dışı bırakılmıştır. Bu maddenin analiz dışı bırakılması sonucunda elde edilen faktör yük deseni, maddelerin faktör yük değerleri ortak varyansları aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Rotated Component Matrix (Döndürülmüş Bileşen Matrisi)

	Component (Bileşen)	
	1	2
M10	0,795	
M17	0,780	
M12	0,737	
M11	0,700	
M18	0,694	
M13	0,684	
M8	0,679	
M1	0,654	
M16	0,647	
M3	0,636	
M15	0,625	
M2	0,606	
M5		0,812
M6		0,766
M7		0,732
M4		0,605
M14		0,602

Extraction Method: Principal Component Analysis. (Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.) Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. (Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax)

4.7. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

220 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt iklimi ölçeğinin iki alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla; çalışanların örgüte olan güveni, üstleri tarafından gördükleri destek ve kararlara katılma imkanı verilmesi = 0,935; çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler-iletişim, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu = 0,831 ve toplam 0,943 olarak bulunmuş, ölçeğin oldukça yüksek güvenirlikte olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 18 maddeden oluşan aracın faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin 0,923 olduğu bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için oldukça yeterli bir değerdir. İlaveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların motivasyona ilişkin tutum algısının faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) sonucunda, temelinde yer alan 18 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 3 bileşen bulunmuştur. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %68,72'dir. Bu söz konusu 3 bileşen hem açıklanan toplam varyans tablosu hem de yamaç-birikimi (scree plot) grafiği incelenerek, toplam varyansın önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, 3 bileşenin varyansa önemli bir katkı yaptığı görülmüştür. Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %28,22; ikinci faktör için %24,71 ve üçüncü faktör için de %15,78 olduğu görülmüştür. Belirlenen 3 faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %68,72'dir.

Motivasyona yönelik tutum algısı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak 40 olarak belirlenmiştir. 3 faktör için yapılan analizde, maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılayamaması açısından değerlendirildiğinde, 2 madde binişik olduğundan (4. ve 7. maddeler) analiz dışı bırakılmıştır. Bu maddelerin analiz dışı bırakılması sonucunda elde edilen faktör yük deseni, maddelerin faktör yük değerleri ortak varyansları aşağıdaki Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Rotated Component Matrix[a] (Döndürülmüş Bileşen Matrisi)[a]

	Component (Bileşen)		
	1	2	3
S15	0,795		
S16	0,781		
S14	0,761		
S17	0,703		
S13	0,692		
S6	0,652		
S5	0,599		
S18	0,521		
S10		0,830	
S8		0,801	
S9		0,782	
S11		0,739	
S12		0,650	
S2			0,889
S1			0,883
S3			0,654

Extraction Method: Principal Component Analysis. (Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.) Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. (Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax)
a Rotation converged in 5 iterations. (Döndürme 5 yinelemede birleşti.)

4.9. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

220 katılımcıdan elde edilen verilerin motivasyon ölçeğinin üç alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla faktör 1 için 0,899; faktör 2 için 0,908; faktör 3 için 0,854 ve toplam 0,935 olarak bulunmuştur; ölçeğin oldukça yüksek güvenirlikte olduğu tespit edilmiş olup; Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Motivasyon Ölçeği	**Cronbach's Alpha**	**Soru Sayısı**
Motivasyonda Psiko-Sosyal, Ekonomik Araçlar	0,899	8
Çalışanın İşinde Emniyet Araması ve Çalışmada Bağımsızlık	0,908	5
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar, iyi çalışma koşulları ve statü	0,854	3
Toplam	**0,935**	**16**

4.10. Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezlerin Analizi

Yapılan anket çalışmasında demografik özelliklerini belirlemek amacıyla katılımcılara yöneltilen ifadeler ve verilen yanıtlarla ilgili demografik bilgilere ilişkin frekans tablosu aşağıda Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

		N	**%**
Cinsiyet	Kadın	148	69,2
	Erkek	66	30,8
Medeni Durum	Bekar	144	67,3
	Evli	65	30,4
	Boşanmış/Dul	5	2,3
Yaş	21-25 yaş	8	3,7
	26-30 yaş	50	23,4
	31-35 yaş	56	26,2
	36-40 yaş	53	24,8
	41-45 yaş	34	15,9
	46 yaş ve üstü	13	6,1
Eğitim Durumu	Lise	26	12,1
	Ön lisans	34	15,9
	Lisans	88	41,1
	Lisans Üstü	65	30,4
	Doktora	1	0,5
Hizmet Yılı	1 yıldan az	8	3,7
	1-3 yıl	23	10,7
	4-6 yıl	68	31,8
	7-9 yıl	68	31,8
	10-12 yıl	20	9,3
	13-15 yıl	14	6,5
	16 yıl ve üzeri	13	6,1
Gelir Durumu	2.800-3.500	18	8,4
	3.501-4.500	72	33,6
	4.501 ve üzeri	124	57,9

Yapılan analiz genel olarak incelendiğinde; katılımcıların 148'i (%69,2) kadın, 66'sı (%30,8) erkektir. Katılımcıların 144'ü (%67,3) evli, 65'i (%30,4) bekar ve 5'i de (%2,3) boşanmıştır. Katılımcıların 26'sı (%12,1) lise, 34'ü (%15,9) ön lisans, 88'i (%41,1) lisans, 65'i (%30,4) lisansüstü ve 1'i de (%0,5) doktora mezunudur. Katılımcıların 8'i (%3,7) 21-25 yaş, 50'si (%23,4) 26-30 yaş, 56'sı (%26,2) 31-35 yaş, 53'ü (%24,8) 36-40 yaş, 34'ü (%15,9) 41-45 yaş ve 13'ü de (%6,1) 46 yaş ve üzeri grubundadır. Katılımcıların 8'i (%3,7) 1 yıldan az, 23'ü (%10,7) 1-3 yıl, 68'i (%31,8) 4-6 yıl, 68'i (%31,8) 7-9 yıl, 20'si (%9,3) 10-12 yıl, 14'ü (%6,5) 13-15 yıl ve 13'ünün de (%6,1) 16 yıl ve üzeri süredir bu işletmede çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların 18'i (%8,4) 2.800-3.500, 72'si (%33,6) 3.501-4.500, 124'ü (%57,9) 4.501 ve üzeri gelir durumuna sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi Tests of Normality

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	Kadın	0,07	148	0,08	0,99	148	0,34
	Erkek	0,10	66	0,17	0,99	66	0,63
Motivasyon	Kadın	0,05	148	0,200*	0,99	148	0,31
	Erkek	0,10	66	0,09	0,98	66	0,43
* Bu, gerçek anlamın alt sınırıdır.							
a Lilliefors Önem Düzeltmesi.							

Tablo 5 incelendiğinde, cinsiyete göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir (p>0,05).

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırması

Alt Boyut	**Cinsiyet**	**Mean**	**Std. Deviation**	**F**	**t**	**Sig.**
Çalışanların örgüte duyduğu güven, üstleri tarafından desteklenmeleri	Kadın	**3,07**	0,85	0,866	1,872	**0,063**
	Erkek	2,83	0,78			
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi	Kadın	**2,43**	0,81	0,879	0,756	**0,450**
	Erkek	2,35	0,74			
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Kadın	**2,88**	0,79	0,285	1,646	**0,101**
	Erkek	2,69	0,74			
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Kadın	**2,60**	0,87	1,093	0,876	**0,382**
	Erkek	2,49	0,80			
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	Kadın	**3,19**	1,02	0,676	1,537	**0,126**
	Erkek	2,96	0,98			
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Kadın	**3,31**	1,06	0,517	1,528	**0,128**
	Erkek	3,07	1,04			
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	Kadın	**2,92**	0,82	0,450	1,418	**0,158**
	Erkek	2,75	0,80			

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür (p>0,05). Yapılan t testi sonucu; kadınların ve erkeklerin, örgüt iklimi ve motivasyon alt boyutlarına ait skorları arasında significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Örgüt iklimi ve motivasyon açısından erkekler ile kadınların benzer eğilim göstermiş olsa da, kadınların örgüt iklimi ve motivasyonlarının erkeklere göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasına; kadınların doğası gereği erkeklere göre daha sosyal ve iletişim becerilerinin yüksek olmasının, ülkemizde kadınlar için çalışma yaşamına dahil olmanın bile büyük bir ayrıcalık ve önem ifade ediyor olmasının neden olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 7. Medeni Durum Değişkenine Göre Normallik Testi (Tests of Normality)

	Medeni Durum	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	Evli	0,08	144	0,03	0,99	144	0,16
	Bekar	0,08	65	0,200*	0,98	65	0,21
	Boşanmış	0,23	5	0,200*	0,91	5	0,46
Motivasyon	Evli	0,05	144	0,200*	0,99	144	0,16
	Bekar	0,12	65	0,02	0,97	65	0,12
	Boşanmış	0,28	5	0,200*	0,82	5	0,12

Tablo 7 incelendiğinde, medeni duruma göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir (p>0,05).

Tablo 8. Medeni Duruma Göre Skorların Karşılaştırması

Alt Boyut	**Medeni Durum**	**Mean**	**Std. Deviation**	**F**	**Sig.**
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Evli	2,98	0,91	0,046	**0,955**
	Bekâr	**3,02**	0,69		
	Boşanmış	2,98	0,71		
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Evli	2,86	0,88	0,09	**0,914**
	Bekâr	**2,89**	0,67		
	Boşanmış	2,75	0,96		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Evli	2,82	0,84	0,013	**0,987**
	Bekâr	**2,83**	0,64		
	Boşanmış	2,84	0,56		
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	Evli	2,56	0,92	0,078	**0,925**
	Bekâr	**2,60**	0,68		
	Boşanmış	2,48	0,90		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Evli	3,22	1,10	0,760	**0,469**
	Bekâr	**3,31**	0,95		
	Boşanmış	2,73	1,09		

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür (p>0,05). Yapılan ANOVA testi sonucu; medeni durumun, örgüt iklimi ve motivasyon alt boyutlarına ait skorları arasında significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Örgüt iklimi ve iş motivasyonu açısından evli, bekar ve boşanmışlar benzer eğilim göstermiş olsa da, bekarların örgüt iklim ve motivasyon skorlarının evli ve boşanmış çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Kişilerin hayatlarında almış oldukları sorumluluklar arttıkça, maddi ve manevi olarak beklentilerinin de artması bu durumu ortaya çıkaran nedenlerden biridir.

4.11. Eğitim Durumuna Değişkenine İlişkin Analizler

Katılımcıların eğitim durumuna göre örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının, normal dağılım sergileyip sergilemediğine dair yapılan normallik testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Normallik Testi (Tests of Normality)

	Eğitim Durumu	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	Lise	0,20	26	0,01	0,93	26	0,16
	Ön Lisans	0,09	34	0,200*	0,96	34	
	Lisans	0,10	88	0,03	0,98	88	0,21
	Yüksek Lisans	0,13	65	0,01	0,97	65	0,46
Motivasyon	Lise	0,10	26	0,200*	0,95	26	0,16
	Ön Lisans	0,13	34	0,15	0,97	34	
	Lisans	0,05	88	0,200*	0,99	88	0,12
	Yüksek Lisans	0,05	65	0,200*	0,99	65	0,12
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.							

Tablo 9 incelendiğinde, eğitim durumuna göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir. (p>0,05)

Tablo 10. Eğitim Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması

Alt Boyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Lise	**3,29**	0,97	0,104	**0,957**
	Ön Lisans	3,17	1,02		
	Lisans	3,21	1,06		
	Lisan üstü	3,26	1,11		
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Lise	**2,55**	0,86	0,343	**0,795**
	Ön Lisans	2,41	0,83		
	Lisans	2,37	0,74		
	Lisan üstü	2,39	0,82		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Lise	**2,87**	0,86	0,449	**0,718**
	Ön Lisans	2,84	0,83		
	Lisans	2,86	0,69		
	Lisan üstü	2,72	0,84		
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	Lise	**2,82**	1,00	1,071	**0,362**
	Ön Lisans	2,64	0,94		
	Lisans	2,51	0,74		
	Lisan üstü	2,51	0,88		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Lise	**3,18**	0,92	0,164	**0,921**
	Ön Lisans	3,02	1,11		
	Lisans	3,14	0,96		
	Lisan üstü	3,10	1,08		

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Yapılan ANOVA testi sonucu; eğitim durumunun, örgüt iklimi ve motivasyon alt boyutlarına ait skorları arasında significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak yine de, lise mezunlarının örgüt iklimi ve motivasyon skoru diğer eğitim durumuna sahip çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Lise mezunu kişilerin diğer kişiler ile karşılaştırıldığında iş bulma olanaklarının daha az olması, çalıştıkları kurumlarda beklentilerinin de daha az olmasına neden olurken; diğer mezunların almış oldukları eğitimin de katkısı ile farkındalıklarının daha yüksek olmasına neden olurken, beklenti ve isteklerini daima arttırdığı düşünülmektedir.

4.12. Yaş Gruplarına Değişkenine Göre Analizler

Katılımcıların yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının, normal dağılım sergileyip sergilemediğine dair yapılan normallik testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi Tests of Normality

	Yaş Grubu	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	21-25	0,27	8	0,09	0,84	8	0,08
	26-30	0,09	50	0,200*	0,98	50	0,61
	31-35	0,11	56	0,09	0,97	56	0,12
	36-40	0,10	53	0,200*	0,98	53	0,66
	41-45	0,11	34	0,200*	0,97	34	0,41
	46 ve üstü	0,14	13	0,200*	0,94	13	0,47
Motivasyon	21-25	0,19	8	0,200*	0,97	8	0,88
	26-30	0,09	50	0,200*	0,98	50	0,44
	31-35	0,06	56	0,200*	0,99	56	0,91
	36-40	0,06	53	0,200*	0,98	53	0,47
	41-45	0,13	34	0,19	0,97	34	0,55
	46 ve üstü	0,15	13	0,200*	0,90	13	0,14
*. Bu, gerçek anlamın alt sınırıdır.							
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.							

Tablo 11 incelendiğinde, yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir (p>0,05).

Tablo 12. Yaş Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması

Alt Boyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	21-25	2,77	0,84	0,991	**0,424**
	26-30	3,08	0,76		
	31-35	3,11	0,80		
	36-40	2,92	0,90		
	41-45	2,79	0,93		
	46 ve üstü	**3,15**	0,72		
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	21-25	2,23	0,36	0,274	**0,927**
	26-30	2,42	0,80		
	31-35	2,44	0,82		
	36-40	2,42	0,86		
	41-45	2,31	0,73		
	46 ve üstü	**2,52**	0,74		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	21-25	2,61	0,69	0,793	**0,556**
	26-30	2,88	0,73		
	31-35	2,91	0,75		
	36-40	2,78	0,85		
	41-45	2,65	0,82		
	46 ve üstü	**2,96**	0,70		
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	21-25	2,25	0,46	0,991	**0,424**
	26-30	2,68	0,91		
	31-35	**2,69**	0,94		
	36-40	2,49	0,85		
	41-45	2,43	0,72		
	46 ve üstü	2,44	0,56		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	21-25	2,35	1,11	1,454	**0,256**
	26-30	3,14	1,01		
	31-35	**3,28**	1,01		
	36-40	2,98	1,02		
	41-45	3,18	0,89		
	46 ve üstü	3,17	1,09		

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Yapılan ANOVA testi sonucu; yaş gruplarının, örgüt iklimi ve motivasyon alt boyutlarına ait skorları arasında significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak 46 ve üstü yaş grubundaki çalışanların, örgüt iklimi açısından en yüksek skor ortalamasına sahip olduğu görülürken; 31-35 yaş grubu çalışanların en yüksek motivasyon ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Bu yaş grubu genellikle daha önce en az bir iş tecrübesi sahip kişileri kapsamasına

rağmen, toplam iş tecrübelerine göre iş imkanlarının hala beklentilerini karşılayacak düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.13. Kıdem Yılları Değişkenine Göre Analizler

Katılımcıların kıdem yıllarına göre örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının, normal dağılım sergileyip sergilemediğine dair yapılan normallik testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13. Kıdem Yılları Değişkenine Göre Normallik Testi Tests of Normality

	Kıdem	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	1 yıldan az	0,16	8	0,200*	0,98	8	0,98
	1-3 yıl	0,11	23	0,200*	0,96	23	0,42
	4-6 yıl	0,12	68	0,02	0,97	68	0,17
	7-9 yıl	0,06	68	0,200*	0,99	68	0,70
	10-12 yıl	0,19	20	0,05	0,94	20	0,26
	13-15 yıl	0,23	14	0,04	0,90	14	0,11
	16 yıl ve üstü	0,16	13	0,200*	0,95	13	0,58
Motivasyon	1 yıldan az	0,20	8	0,200*	0,96	8	0,80
	1-3 yıl	0,10	23	0,200*	0,97	23	0,69
	4-6 yıl	0,06	68	0,200*	0,98	68	0,44
	7-9 yıl	0,07	68	0,200*	0,98	68	0,28
	10-12 yıl	0,14	20	0,200*	0,96	20	0,48
	13-15 yıl	0,15	14	0,200*	0,94	14	0,48
	16 yıl ve üstü	0,10	13	0,200*	0,98	13	0,95
*. Bu, gerçek anlamın alt sınırıdır.							
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.							

Tablo 13 incelendiğinde, kıdem yılına göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir (p>0,05).

Tablo 14. Kıdem Yıllarına Göre Skorların Karşılaştırılması

Alt Boyut	Kıdem	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	1 yıldan az	2,42	0,89	1,752	**0,111**
	1-3 yıl	3,01	1,02		
	4-6 yıl	2,95	0,65		
	7-9 yıl	3,03	0,89		
	10-12 yıl	**3,33**	0,76		
	13-15 yıl	2,65	0,77		
	16 yıl ve üstü	3,19	1,05		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	1 yıldan az	2,05	0,85	1,156	**0,331**
	1-3 yıl	2,13	0,64		
	4-6 yıl	2,39	0,68		
	7-9 yıl	2,46	0,86		
	10-12 yıl	**2,63**	0,90		
	13-15 yıl	2,41	0,73		
	16 yıl ve üstü	2,57	0,94		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	1 yıldan az	2,31	0,82	1,520	**0,173**
	1-3 yıl	2,75	0,86		
	4-6 yıl	2,79	0,63		
	7-9 yıl	2,86	0,83		
	10-12 yıl	**3,12**	0,76		
	13-15 yıl	2,58	0,73		
	16 yıl ve üstü	3,00	0,97		
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	1 yıldan az	2,33	1,06	0,190	**0,979**
	1-3 yıl	2,63	0,96		
	4-6 yıl	2,58	0,77		
	7-9 yıl	2,57	0,88		
	10-12 yıl	**2,97**	0,67		
	13-15 yıl	2,63	0,95		
	16 yıl ve üstü	2,63	1,00		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	1 yıldan az	2,78	1,37	0,380	**0,891**
	1-3 yıl	3,03	0,97		
	4-6 yıl	3,15	0,93		
	7-9 yıl	3,18	1,06		
	10-12 yıl	**3,23**	0,97		
	13-15 yıl	2,91	1,00		
	16 yıl ve üstü	3,03	1,16		

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının kıdem yılına göre farklılaşmadığı görülmüştür (p>0,05). Yapılan ANOVA testi sonucu; kıdemin, örgüt iklimi ve motivasyon alt boyutlarına ait skorları arasında significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat 10-12 kıdem yılına sahip çalışanların örgüt iklimi ve motivasyon açısından en yüksek skor ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Kişilerin aynı

iş yerinde geçirdikleri çalışma yılı arttıkça iş arkadaşlıklarının dostluklara dönüşmesine ve sosyal yönden bir doyum yaşamalarına neden olabilmektedir.

4.14. Gelir Durumu Değişkenine Göre Analizler

Katılımcıların gelir durumlarına göre örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının, normal dağılım sergileyip sergilemediğine dair yapılan normallik testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 15'de yer almaktadır.

Tablo 15. Gelir Durumu Değişkenine Göre Normallik Testi Tests of Normality

Aylık ücret	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
2800-3500 TL	0,153	18	0,200*	0,905	18	0,071
3501-4500 TL	0,055	72	0,200*	0,987	72	0,651
4501 ve üstü TL	0,073	124	0,168	0,986	124	0,225
2800-3500 TL	0,116	18	0,200*	0,946	18	0,362
3501-4500 TL	0,076	72	0,200*	0,988	72	0,707
4501 ve üstü TL	0,042	124	0,200*	0,990	124	0,546

Tablo 15 incelendiğinde, gelir düzeyine göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir (p>0,05).

Tablo 16. Gelir Durumuna Göre Skorların Karşılaştırılması

Alt Boyut	**Maaş**	**N**	**Mean**	**Std. Deviation**	**F**	**Sig.**
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	2.800-3.500 TL	18	3.009,3	0,94708	1,096	**0,336**
	3.501-4.500 TL	72	**3.108,8**	0,83926		
	4.501 ve üstü TL	124	2.925,4	0,81959		
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	2.800-3.500 TL	18	2.941,0	0,72586	1,338	**0,265**
	3.501-4.500 TL	72	**2.977,4**	0,83657		
	4.501 ve üstü TL	124	2.786,3	0,81568		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	2.800-3.500 TL	18	2.859,5	0,89623	1,134	**0,324**
	3.501-4.500 TL	72	**2.926,5**	0,78745		
	4.501 ve üstü TL	124	2.754,7	0,75408		
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	2.800-3.500 TL	18	2.625,0	0,84017	1,111	**0,331**
	3.501-4.500 TL	72	**2.677,1**	0,85933		
	4.501 ve üstü TL	124	2.494,0	0,84115		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	2.800-3.500 TL	18	3.177,8	0,79967	1,174	**0,311**
	3.501-4.500 TL	72	**3.252,8**	1,00869		
	4.501 ve üstü TL	124	3.027,4	1,03416		

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının gelir düzeyine göre farklılaşmadığı görülmüştür (p>0,05). Yapılan ANOVA testi sonucu; gelir durumunun, örgüt iklimi ve motivasyon alt boyutlarına ait skorları arasında significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat 3.501-4.500 TL gelire sahip çalışanların hem örgüt iklimi hem de motivasyon açısından en yüksek skor ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Kişilerin iş tecrübesi, yapmakta oldukları görevleri ve genel standartları göz önünde bulundurarak maaşlarını yeterli gördükleri düşünülmektedir.

4.15. Korelasyon Analizi

Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu arasında ilişki olup olmadığını test etmek için yapılan korelasyon analizin sonuçları aşağıdaki Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17. Örgüt İklimi ve Motivasyon İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri Tarafından desteklenmeleri	2,99	0,84	———						
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi, Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	2,41	0,78	0,738**	———					
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	2,82	0,78	0,980**	0,859**	———				
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	2,56	0,85	0,450**	0,520**	0,496**	———			
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	3,11	1,01	0,442**	0,437**	0,466**	0,723**	———		
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	3,23	1,05	0,314**	0,243**	0,311**	0,497**	0,585**	———	
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi	2,86	0,82	0,480**	0,497**	0,512**	0,918**	0,903**	0,725**	———

Tablo 17'de görüldüğü üzere, örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır (r = 0,51, p<0,01). Bu da, iş yerindeki örgüt iklim algısının yüksek olması, çalışanların motivasyonu düzeylerinde önemli ölçüde artışa neden olduğu görülmüştür.

4.16. Regresyon Analizi

Örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkisini (H_3: Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi vardır.) araştırmak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Regresyon Analizi Sonuçları

	Motivasyon		
Bağımsız Değişken	B	**T**	**P**
Sabit	1,345	6,258	**0,000**
Örgüt İklimi	0,538	8,036	**0,000**
F	75,511		
Model (p)	0,000		
R^2	0,263		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup örgüt iklimi ($p<0,01$) çalışanların motivasyonunu açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgüt iklimi davranışı puanındaki bir birimlik artış, çalışanların motivasyonunda 0,538 kat artışa neden olmaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,263 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Çalışanların Motivasyonu=1,345+0,538 (Örgüt İklimi)

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna yönelik olumlu etki yaratmasının sonucu olarak çalışanlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu artmaktadır. Bu bağlamda Akgün (2015) yılında yapmış olduğu çalışmasında, motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bir başka ampirik çalışmada motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Örücü ve Kanbur 2008). Diğer bir çalışmada ise Doğan ve Demiral (2009) tarafından üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılığı üzerinde motivasyonun etki boyutları ile pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Özdemir (2004) tarafından İstanbul'da bir üniversite hastanesinde 520 hemşire üzerinde yapılan sağlık sektörü motivasyonu araştırmasında, hemşirelerin motivasyon araçlarıyla orta düzeyde, yönetici-personel ilişkileriyle yüksek düzeyde, genel olarak orta düzeyde motivasyonla motive oldukları görülmüştür. Hemşireler %28,7 fiziksel kondisyon, %29,8 başarı, %46,0 maaş ve %34,4 sosyal aktiviteyi zayıf motivasyon araçları olarak bulmuşlardır. Hemşirelerin yönetici-çalışan ilişkisinde en yüksek motivasyon puanı yöneticinin hemşireye duyulan güveninde en düşük motivasyon puanı ise iş dışı sorunlarla ilgilenen yöneticiler için bulunmuştur.

Manongi vd. (2006) yılında, Tanzanya'da çalışan sağlık çalışanlarını motive etmek üzerine yaptıkları bir çalışmada, bu işletmelerin etkililiğinin yükselmesi için sağlık personellerinin motive olmaları, eğitim ve maharetlerini kullanabilmeleri gerektiği görülmüştür. Araştırmada ekonomik araçların önemli olmasına rağmen, sağlık çalışanlarının motivasyonu için yeterli olmadığı, destekleyici denetim, performans değerlendirme, kariyer gelişimi ve şeffaf yönetim ilkelerinin de sağlık sisteminin gelişmesi için öncelikli olması gerektiği belirlenmiştir.

Dargahi ve arkadaşları (2012) yılında İranlı sağlık çalışanlarının iş-yaşam kalitesi ve motivasyonları üzerine yaptığı çalışmada, yetersiz ücret ve ödül sistemlerinden, aşırı iş yükünden, iyileştirilmiş çalışma koşullarına duyulan ihtiyaçtan, örgütsel karar alma süreçlerine katılım eksikliğinden, kariyer eksikliğinden ve emeklilikten mustarip olduklarından dolayı motivasyonlarının düşük olduğu görülmüştür.

Örgüt iklimi; çalışma şartları, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, çalışanların örgüte karşı besledikleri hisler, tutum ve davranışları vb. şartları tanımlar ve örgütün nasıl bir çalışma atmosferine sahip olduğu, örgütün sosyal yönü, örgütün yönetim süreci ve yapılabilecekler konusunda fikir verir. Örgütlerin kişiliği, çalışanların kişiliklerine bağlı olarak; örgütün amaç ve hedefleri, yönetimdeki uygulamaları, örgüt yapısı ve liderlik biçimi gibi faktörler ile etkileşim kurarak kendi iklimini yaratır. Bu iklim sayesinde her örgüt zaman içerisinde kendi kişiliğini oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar üzerinde de etki oluşturarak, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Pozitif bir örgüt iklimin çalışanların motivasyonu üzerine etki ederek, çalışanlar için iş tatmini sağlarken aynı zamanda da performansa etkisi neticesinde örgütün etkinliği ve verimliliğini de arttırmaktadır.

Öte yandan, günümüzde gelişen küreselleşme sonuçlarına bağlı olarak; uluslararası rekabetin daha da artarak örgütlerde verimlilik, nitelik ve faaliyetlerin önem kazanmasına, yeni bir yapılanmaya gidilmesine yol açmıştır. Bilgi toplumu olma sürecinde insanın faktörünün işletme başarısı üzerindeki önemi fark edilerek, insana yönelik yatırım ve çalışmalar öncelik kazanmaya, örgütlerde uygulanan personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak iş tatmini ve motivasyon kavramlarının da önemi artmıştır.

Amaç ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak isteyen örgütler, öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru tespit etmeli ve örgütün amaç ve hedeflerini onlara benimsetebilmelidir. Bunu sağlayabilmek için de olumlu bir örgüt iklimini yaratarak, çalışanları daima motive etmelidir. Bu sayede çalışanların bireysel performansı örgütün başarı performansına dönüşecektir.

Yapılan bu araştırmanın daha genel ve kesin sonuçlara ulaşabilmesi adına; farklı kurum ve kuruluşlarda da çalışılması ve/veya doktora tezi kapsamında detaylı olarak ele alınıp incelenmesinin faydalı olacağı kanaatine varılmıştır.

KAYNAKÇA

Akgün, Y.E. (2015). *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Dargahi, H., Alirezaie, S., Shaham, G. (2012). Organizational Citizenship Behavior Among Iranian Nurses. *Iranian Journal Public Health*, *41*(5), 85-90.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.

Katı, M., & Düşükcan, M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Social Sciences (Nwsasos)*, *12*(1), 1-24.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar)*. Beta Yayınları, İstanbul.

Kramer, R.M., & Lewicki, R.J. (2010). Repairing And Enhancing Trust: Approaches To Reducing Organizational Trust Deficits. *The Academy of Management Annals*, *4*(1), 245-277.

Krishna, V. (2008). *Exploring Organizational Commitment From An Organizational Perspective: Organizational Learning As a Determinant of Affective Commitment In Indian Software Firms* (Doctoral Dissertation, The George Washington University).

Li, L. (2005). The Effects Of Trust And Shared Vision on Inward Knowledge Transfer In Subsidiaries' Intra-And Inter-Organizational Relationships. *International Business Review*, *14*(1), 77-95.

Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The Effect Of Presenteeism On Productivity Loss In Nurses: The Mediation Of Health And The Moderation Of General Self-Efficacy. *Frontiers In Psychology*, *10*, 1745.

Loeppke, R. (2008). The Value of Health And The Power of Prevention. *International Journal of Workplace Health Management*, *1*(2), 95-108.

Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring The Job Satisfaction And Organisational Commitment of Employees In The Information Technology Environment. *Southern African Business Review*, *15*(1), 100-118.

Makary, M. A., & Daniel, M. (2016). Medical Error—The Third Leading Cause Of Death In The Us. *British Medical Journal*, *353*. 1-15.

Manongi, R. N., Marchant, T. C., & Bygbjerg, I. B. C. (2006). Improving Motivation Among Primary Health Care Workers In Tanzania: a Health Worker Perspective. *Human Resources For Health*, *4*(6), 1-7.

Mazzetti, G., Vignoli, M., Schaufeli, W.B., & Guglielmi, D. (2019). Work Addiction And Presenteeism: The Buffering Role Of Managerial Support. *International Journal of Psychology*, *54*(2), 174-179.

Mcgregor, A. (2017). *An Investigation Into The Phenomenon of Presenteeism: Examining*

Antecedents And The Operationalisation of Presenteeism (Doctoral Dissertation, University of Wollongong).

Mwangi, J. (2021). *The Influence of East African Integration On Kenya's Sustainable Development And Economic Growth* (Doctoral Dissertation, University Of Nairobi).

Npsf (2019), Patient Safety Dictionary A-E - Institute For Healthcare Improvement, Erişim Adresi/ Tarihi: Https://Npsf.Site-Ym.Com/Page/Dictionaryae/ 04.01.2021.

Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *15*(1), 85-97.

Özdemir, E. (2004). *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).

Özkul, Y. (2013). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).

Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K. L., & Leiter, M. P. (2016). Work-Related Factors of Presenteeism: The Mediating Role of Mental And Physical Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(2), 220-234.

Şengün, H. (2016), *Sağlıkta Pozitif Yönetim*. Nobel Yayın, Ankara.

Tejada, J.J., & Punzalan, J.R.B. (2012). On The Misuse Of Slovin's Formula. *The Philippine Statistician*, *61*(1), 129-136.

STATE, NGOs AND BUSINESS WORLD'S RESPONSES IN TIMES OF ECONOMIC DISRUPTION

Ali AKDEMİR
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
aliakdemir@arel.edu.tr
0000-0002-5188-3304

Resul KURT
Doç. Dr., İstinye Üniversitesi
rkurt@istinye.edu.tr
0000-0003-4484-3643

Özgür TOPKAYA
Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
ozgurtopkaya@gmail.com
0000-0002-8278-2637

Gonca YILMAZ
Öğr. Gör.,İstanbul Gelişim Üniversitesi
goyilmaz@gelisim.edu.tr
0000-0002-4763-0742

Orhan AYDIN
ASKON

1. INTRODUCTION

Liberal market economy has ruled the world's main economies for over 40 years now. Although we have seen various crises during these years COVID-19 related crisis is the most significant one due to several reasons. First of all liberal economy depends on free movement of goods and services around the world. However Pandemic restrictions impeded the movement to a great extent. Not only the quarantine measures restricted movement of people from one country to another but they also restricted movement of goods and services as well. Liberal market economy is based on classical approach which stress continuous supply of goods and services no matter what the demand side is. Indeed when supply of goods and services find their absolute value in the market they will meet with the demand as the theory suggests. Today the population of countries is so crowded and international competition is so dense that it is not possible to wait for the market equilibrium without intervening. State intervention is a must to prevent

societal conflicts and decrease of social welfare. Therefore governments today are adopting precautionary behavior which is an antithesis compared to equilibrium behavior. Precautionary behavior assumes that standard equilibrium approaches may not present the detailed framework to understand the features of Pandemic (Stiglitz and Guzman, 2021:467).

Economic crises are among other threats to business life. These threats can be named as wars, societal conflicts, political conflicts, mass irregular migration and others. Recently there is a debate among business fronts that economic crises are becoming too frequent, global (Björck, 2016:34) and they cause economic shocks which make it impossible to function in the economy. 99% of all businesses are small and medium sized enterprises (SMEs) in the world and economic shocks create burdens that they can not cope with. During the 1997 Asian Financial Crisis growth rate of SMEs in People's Republic of China dropped significantly because of the crisis. While in 1996 SMEs in PRC grew 25% (820.000 new business) over the previous year, in 1997 the growth rate dropped to 17,3% and in 1998 the growth rate again reached to %25 (1.2 million SMEs). In 1999 the growth rate dropped to 20.5% (Liu, 2009:4). Business closures are quite common in the crisis. Between 2008 and 2010 during the Global Financial Crisis 170.000 SMEs were shut down in the USA (www.dailymail.co.uk, 2022).

During the crisis main response is usually avoiding a collapse of the financial and banking systems and stimulating growth (OECD, 2009:5). However, as mentioned above crisis cause collapse of many businesses and therefore all stakeholders must be included in finding solutions to overcome crisis. It is important to work together with all stakeholders of the economy to address the crisis related issues. These stakeholders include businesses and business associations as well.

2. CRISIS AND ECONOMY

A Crisis refers to a situation that bears risk for socio-economic life. It can include people, economy and daily lives of community. During the crisis a response generally a political response is needed since a crisis has two elements which are urgency and uncertainty. Most prominent examples of crises are financial, energy price shocks, nuclear accidents, major natural disasters, terrorist attacks, violent conflict and health related issues (Lipscy, 2020:3; Björck, 2016:25).

The world witnessed 14 global recessions since 1870. 1870s are when industrial revolution gave way for world development. The recessions were in 1876, 1885, 1893, 1908, 1914, 1917-21, 1930-32, 1938, 1945-46, 1975, 1982, 1991, 2009 and 2020. Forecasts suggest that Pandemic related recession would be the deepest since 1945-46 and more than twice as deep as the recession associated with the 2007-2009 global financial crisis (Kose&Sugawara, 2020; Stiglitz and Guzman, 2021:467).

It is possible to identify different characteristic of economic crisis caused by the

COVID-19 Pandemic. Basically an economic crisis starts within the economy itself. It can be a crisis that started in the real industry or a crisis that started in the financial industry. Therefore classical economic crisis are endogenous. However, COVID-19 Pandemic related crisis started outside the boundaries of the economy as it started in the health industry. Therefore it is exogenous (Papava, 2020:129).

COVID-19 and the economic crisis it caused led policymakers to implement measures to avoid negative effects of the Pandemic on macro-economic related issues such as employment and economic growth. Mainly they aim to stimulate the factors that promote economic growth (Martin, Martinez, Picazo, 2021:346).

3. METHODOLOGY

The study follows a research part. It includes descriptive analysis of researchers' study on a business association called ASKON to seek its members' opinions on the below mentioned research problem. Crisis are common in recent years and entrepreneurs are having difficult times to cope with them.

Researchers of the study organized collective and group brainstorming activities to analyze a business association members' views and suggestions about how stakeholders of the economy should function during the crises.

3.1. Research Problem

ASKON keeps organizing its strategic planning activities during the Pandemic. Although stability is important in every part of socio-economic life as mentioned in the introduction part of the study crisis and fluctuations in the economy are quite common in recent years. Therefore it is important to plan strategically by taking into consideration the projections for the crisis. The research problem of the study was "What the expections from state, NGOs and entrepreneurs would be during the times of the crisis". In this way development of a strategy to overcome basic social and economic problems was desired.

3.2. Research

The research was conducted in Elite World Hotel, Sapanca between the dates of February 11-12, 2022. 40 members of the association who were the headquarters' and regions' directors and/or seniors attended collective and brainstorming activities. The focus group was all experienced businessmen. The research was divided into three phases. In the first phase collective brainstorming activities were conducted to identify the expectations from the NGOs, Entrepreneurs and State. All statements received from the participants were revised by the moderator, grouped and recorded spontaneously.

In the second phase, the group brainstorming activities were conducted. Participants were divided into three groups to score pre-grouped NGOs, Entrepreneurs and State statements. Based on the scores of groups related statements were put in order to reflect the ranking.

In the third phase a quantitative method was used to design a 5 point likert scale. Then they were transformed into a survey The participants as a whole group were asked to answer 5 Likert scale survey. Results were ranked based on quantitative values.

Finally, both the results of the first and second phase were discussed by the group members and several findings were accepted to respond to crises. Scholars assisted and leaded in all stages of the research to the participants.

3.3. Findings

Stage 1 included collective brainstorming. Participants stated the following that NGOs are expected to conduct during the times of crises.

• NGOs need to put pressure on the governments to take measures for the business world.

• It is necessary to establish an economic structure based on production.

• Platforms should be established to ensure coordination between NGOs in times of crisis.

• Instead of government granting as producers; It would be more appropriate to establish manufacturing sites such as factories and allocate them to entrepreneurs.

• In order to carry out the analysis processes in export products as a state, international accredited institutions should provide the exporter with more economical conditions (more economic analysis).

• It is necessary to establish the Collective Industrial Enterprises Construction Administration (TOSI) and industrial clusters. (rather than public grants)

• It is necessary to follow industrial clustering strategies in urban and regional development.

• It is important to dilute the bureaucratic procedures in front of the investor (settled in three stages).

• It is expected to recycle raw materials and create a 'Recycling Economy'.

• In times of crisis, it is necessary to ensure that people have access to healthy and cheap food, and the State, NGOs and the private sector should undertake a mission in this regard. (ASKON example) We should adopt the understanding of "Let's earn in business, spend in NGO".

• "Work completion bonus especially for those who use authority in the public!" They should show sensitivity to the issue and the state should be more active against this situation (We are causing a waste of resources).

• It is necessary to create information sources where accurate and reliable information can be accessed in times of crisis. A committee such as the 'Crisis Management Science Board' should be established. They should make the statement and

explain, and they should not be silent.

• We must turn the crisis into an opportunity (not in the sense of profiteering).

• Required network should be provided (in terms of NGO).

• Crisis communication training should be taken at ASKON.

• ASKON should establish committees in areas prioritized by our government (such as employment) or these tasks should be assigned to the committees we have established.

• ASKON should establish commissions and present reports on strategic issues that the government has prioritized.

• Widespread use of incentives should be ensured.

• In order to prevent brain drain, taxes should be deducted from the incomes and expenses paid to the highly qualified workforce.

• We must bring qualified human resources to the places they deserve.

• A good reform is needed in the education system. It does not encompass the future. The highest unemployment is among university graduates.

• There should be reform in higher education and secondary education. This is the reason for unemployment.

• Crises are predictable. Preparations for crises are important. It is necessary to create a 'Ministry of Crises'. Like the 'Ministry of Emergency Situations'.

• All businesses, all NGOs should open a file called crisis management. As leaders, our job is to manage, anticipate and be prepared for crises.

• Each firm emerges as an entrepreneur when the business is established, but may not have the necessary capital. Since there is no reserve fund in crises, it is necessary to reduce personnel. A reserve fund - a 'crisis fund' should be created against crises, and its legislation should also be established. In this way, companies are minimally affected by the crisis. Business closures can be prevented.

• NGOs need to put pressure on the public to take measures for the business world.

Participants stated the following about the expectations from entrepreneurs.

• It is very important to recruit qualified human resources (private sector).

• Inflation should be reduced to single digits.

• Entrepreneurs need to look to the future with confidence.

• In particular, the macro planning of the public should be coordinated with the micro planning - the plans of the enterprises.

• Communication between the public and private sectors needs to be accelerated.

• The private sector needs to produce goods and services that are capable of being sold in global markets.

• It is necessary to establish an economic structure based on production.

• It is necessary to conclude and put into effect free trade agreements with countries that we do not have agreements with.

• It is necessary to create an economy that will be able to produce self-sufficient raw materials in times of crisis such as pandemics (increasing government incentives for products with current deficit, export items such as textiles, etc.) and to encourage related investments.

• In order to ensure that the procurement process is provided from local resources, the state should encourage investments and the private sector should demand this.

• Instead of public grants, industrial clusters and the 'Mass Industrial Enterprises Construction Administration' (TOSI) should be established.

• Industrial clustering strategies should be followed in urban regional development.

• The bureaucratic procedures in front of the investor need to be diluted (under three headings).

• Renewable and alternative energy should be used and investments should be made in this field.

• Raw materials should be recycled and a 'Recycling Economy' should be created.

• It is necessary to ensure that people have access to healthy and cheap food in times of crisis. The state, NGOs and the private sector should undertake a mission in this regard (ASKON example). The logic of "Let's earn in business, spend in NGO" should be established.

• We must turn the crisis into an opportunity (not in the sense of profiteering).

• Effective lobbying activities should be carried out (need-oriented).

• In order to prevent brain drain, taxes should be deducted from the incomes and expenses paid to the highly qualified workforce.

• We must bring qualified human resources to the places they deserve.

• The education system needs a good reform. Reform is necessary to think about the future. The highest unemployment is among university graduates.

• All businesses, all NGOs should open a file called crisis management. As leaders, the task of all of us is to manage crises, to predict if possible, but to be prepared.

• Each firm emerges as an entrepreneur when the business is established, but may not have the necessary capital. Since there is no reserve fund in crises, it is necessary to reduce personnel. A reserve fund - a 'crisis fund' should be created against crises, and its legislation should also be established. In this way, companies are minimally affected by the crisis. Business closures can be prevented.

• In order to prevent peer bullying, such as peer bullying in companies, it is necessary to gain the competence to struggle with difficulties. It is important to eliminate/prevent mobbing practices of managers.

• There are incentives for women to work, but grievances occur for the protection of children and families. Under the name of the 'family fund', the state should support businesses. Family funds should be provided to every business in order to protect the family life of working women and to ensure the development of their children.

• The state needs to coordinate with ambitious NGOs. A coordination board should be established for business NGOs. A coordination board of NGOs in the public interest should be established.

• Effective communication should be made within the institution.

• An 'emergency action plan' should be prepared for both the PUBLIC and NGOs.

• Correct reporting should be made after the crisis and the right measures should be taken for the next crises. Psychological support should be given to those responsible for crisis management in crises, and the management should be empowered to work under pressure.

Participants stated the following about the expectations from the government/state.

• Currency fluctuation is one of our most important problems. The state and politics should come up with a solution to this.

• Trust must be established.

• Qualified human resources should be assigned

• Inflation should be reduced to single digits.

• Legal security should be established for international and national investors.

• Justice must be swift.

• It should be ensured by the state that we look to the future with confidence.

• The control mechanism should work well.

• In particular, macro planning of the public should be coordinated with micro planning-business planning.

• Coordination in the public sector is required.

• Customs union agreement should be revised.

• Communication between the public and private sectors should be accelerated.

• New regulations should be made in tax brackets. Domestic entrepreneurs should be protected in anti-dumping regulations, and the VAT rate should be lowered.

• Access to cheap financial resources should be provided.

• The public should provide more support in the employment of qualified human resources (blue collar).

• The state should contribute to the development of alternative markets in times of crisis and economic fluctuation.

• Fair tax distribution and tax rates should be arranged according to income level.

• Waste in the public sector should be prevented.

• According to the nature of the crisis, measures should be taken for the next-possible negative effects.

• An economic structure based on production should be established.

• Free trade agreements with countries that we do not have agreements with should be made and put into effect.

• It is necessary to create an economy that will be able to produce self-sufficient raw materials in times of crisis such as pandemics (increasing government incentives for products with current deficit, export items such as textiles, etc.) and to encourage related investments.

• In order to ensure that the procurement process is sourced locally, the government should encourage and the private sector should demand it.

• Platforms should be established to ensure coordination between NGOs in times of crisis.

• Instead of government granting for producers; It should establish and allocate manufacturing sites and factories.

• International accredited institutions should be established in order to carry out the analysis processes in export products more economically as a state.

• Instead of public grants, industrial clusters and the Construction of Collective Industry Enterprises Administration (TOSI) should be established.

• Industrial clustering strategies should be followed in urban and regional development.

• The bureaucratic procedures in front of the investor need to be diluted (completion of the process in three stages).

• Renewable and alternative energy should be used and investments should be made in this field.

• It is necessary to recycle raw materials and create a 'Recycling Economy'.

• The government should provide exceptional convenience for recycling investments, especially imports.

• Recycling rate should be determined in selected sectors (25%). For example; Automotive and white goods industries. The actual one should also be regulated in terms of legislation.

• It is necessary to ensure that people have access to healthy and cheap food in times of crisis. The state, NGOs and the private sector should undertake a mission in this regard (ASKON example). The opinion of "Let's earn in business, spend in NGO" is important.

• In times of crisis, information sources should be created where accurate and reliable information can be accessed. Like the "Crisis Management Science Board". They should make the statement and not be silent.

• Misdirection through social media should be prevented.

• We must turn the crisis into an opportunity (not in the sense of profiteering).

• Effective lobbying activities should be carried out (need-oriented).

• Widespread use of incentives should be ensured.

• In order to prevent brain drain, taxes should be deducted from the incomes and expenses paid to the highly qualified workforce.

• We must bring qualified human resources to the places they deserve.

• The education system needs a good reform. We must reform with the future in mind. The highest unemployment is among university graduates.

• There should be reform in higher education and secondary education. This is the reason for unemployment.

• Crises are predictable or possible to prepare for a crisis, it is necessary to create a 'Ministry of Crises'. Like the 'Ministry of Emergency-Emergency Situations'.

• Coordination should be ensured with assertive and powerful NGOs in the field of state. A coordination board should be established for business NGOs. CSOs in the public interest need to establish a coordination board.

• An 'emergency action plan' should be prepared for both the PUBLIC and NGOs.

• Correct reporting should be made after the crisis and the right measures should be taken regarding the next crises.

Above statements as mentioned before were grouped by the moderator Prof. Dr. Ali AKDEMİR spontaneously in front of the participants and were shown on the screen by typing them instantly.

The second phase included ranking the statements based on their importance. First group brain storming activities were conducted to identify the most important statement. Enrepreneurship group prepared the following table as the most important 3 statement that would help solve the problems encountered in times of crises.

Ranking	Statement
1	Raw material recycling economy should be created
2 Instead of subsidies, industrial clusters should be created and their ownership of property should belong to the government to decrease costs.	
3	To create an economy that will be able to produce self-sufficient raw materials in times of crisis such as the pandemic (increasing government incentives for our export products such as textiles, etc. in the products we have a current deficit). To encourage related investments.

If we consider 1st and 3rd statement we see a desire to transform consumption economy into circular economy. This subject is in the agenda of international organizations within the framework of sustainable economy. On the other hand recycling economy is promising for Turkey.

Government/state group identified the following three statements as the most important issue among other related statements.

Ranking	Statement
1	Austerity measures should be implemented in the institutional structure of state.
2	New regulations should be put into practive related to tax layers
3	Instead of subsidies, industrial clusters should be created and their ownership of property should belong to the government to decrease costs.

NGO group identified the following three statements as the most important issue among other related statements.

Ranking	Statement
1	Instead of subsidies, industrial clusters should be created and their ownership of property should belong to the government to decrease costs.
2	ASKON should form commissions about the issues that the government prioritizes strategically.
3	Effective lobby activities should be organized for export businesses

After the group prioritization brainstorming, in the discussion section, it was stated that austerity measures in the state sector should be implemented. Ministries should take measures in their own fields.

It was stated that some regulations were made regarding tax brackets, but this did not find much meaning for entrepreneurs. "Just as justice is expressed in income distribution; Justice should be expressed in taxes as well".

It was stated that the specifications in public tenders were not focused on national entrepreneurs, the standard conditions required were very high and this left the domestic manufacturer in a difficult situation.

It has been requested that the mass industry facilities, which will also be based on "clustering" for existing and potential entrepreneurs, to be built by the state, just like TOKİ, through the "Mass Industrial Enterprises Construction Administration" institution to be established.

It was stated that Organized Industrial Zones (OIZ) are normally allocated to entrepreneurs, but it is difficult to go to the OIZ, and it will be easier to go there if a building is built. It was stated that cluster-oriented collective organized industrial facilities should be built, an administrative mechanism should be established to manage them, and the importance of the clustering approach on a provincial basis within the framework of the industry approach in the new period.

It was stated that lobbying activities will be one of the most important contributions of the public and political will to entrepreneurs, especially in international markets.

It was emphasized that in addition to the expectations from the public, the public also has expectations from entrepreneurs and NGOs as well. In this context, it was stated that the necessary commissions should be established as NGOs and the public should be supported. After the group brainstorming, some participants made additional determinations. These;

• The government should take measures against hoarders.. etc. to prevent commercial opportunists in times of crisis.

• Increasing the quality of education in vocational high schools, providing vocational training according to new technology and needs (software, informatics, technology, etc.).

• Providing the necessary environment and support for the public and NGOs to work in a coordinated manner, and making the facilities available to NGOs.

• Employers lose all cases in labor court. It is now a weak employer against a strong worker. It is necessary to make legal regulations that also protect the employer.

The third phase included quantitative ranking of statements by all participants. Each statement were given scores from one to five. 1 as the most important and

5 as the least important. All participants answers to the statements and their ranking are given below.

Tablo 4. General Ranking

Statements	**Score**
Economic structure based on production should be formed.	1.14
Austerity measures should be implemented in the state	1.21
Instead of state subsidies, industrial clusters, Collective Industrial Businesses Construction Administration should be formed	1.23
Qualified human resources should be recruited.	1,24
Fair tax distribution and tax rates should be arranged according to income level.	1,28
Instead of government granting for producers; It should establish and allocate manufacturing sites and factories.	1,28
The control mechanism should work well.	1,29
Justice must be swift.	1,37
The education system needs a good reform. We must reform with the future in mind. The highest unemployment is among university graduates.	1,37
We must bring qualified human resources to the places they deserve.	1,38
Industrial clustering strategies should be followed in urban and regional development.	1,40
It is very important to recruit qualified human resources (private sector).	1,40
It is necessary to establish an economic structure based on production.	1,42
It is necessary to create an economy that will be able to produce self-sufficient raw materials in times of crisis such as Pandemics (increasing government incentives for products that we have a current deficit, export items such as textiles, etc.) and to encourage investments related to this.	1,44
Currency fluctuation is one of our most important problems. The state and politics should come up with a solution to this.	1,44

Legal security should be established for international and national investors.	1,44
New regulations should be made in tax brackets. Domestic entrepreneurs should be protected in anti-dumping regulations, and the VAT rate should be lowered.	1,44
Free trade agreements with countries that we do not have agreements with should be made and put into effect.	1,44
It is necessary to create an economy that will be able to produce self-sufficient raw materials in times of crisis such as the pandemic (increasing government incentives in the products we have a current deficit, in our export items such as textiles) and to encourage related investments.	1,44
A good reform is needed in the education system. It does not encompass the future. The highest unemployment is among university graduates.	1,47
Renewable and alternative energy should be used and investments should be made in this field.	1,47
Trust must be established.	1,47
Depending on the nature of the crisis, measures should be taken against its next-possible negative effects.	1,47
There should be reform in higher education and secondary education. This is the reason for unemployment.	1,47
It should be ensured by the state that we look to the future with confidence.	1,48
Access to cheap financial resources should be provided.	1,49
In times of crisis and economic fluctuations, the state should contribute to the development of alternative markets.	1,51
It is important to eliminate the bureaucratic procedures in front of the investor (settled in three stages).	1,51
Industrial clustering strategies need to be followed in urban regional development.	1,51
The government should provide exceptional convenience to recycling investments, especially in imports.	1,51

Free trade agreements with countries that we do not have agreements with should be made and put into effect.	1,53
Widespread use of incentives should be ensured.	1,53
Communication between the public and private sectors needs to be accelerated.	1,53
In particular, macro planning of the public should be coordinated with micro planning - business plans.	1,53
The public should provide more support in the employment of qualified human resources (blue-collar). Education reform should be carried out by the public.	1,53
It is necessary to establish an economic structure based on production.	1,54
Inflation should be reduced to single digits.	1,55
Communication between the public and private sectors should be accelerated.	1,57
It is necessary to provide recycling in raw materials and to create a recycling economy.	1,58
Coordination in the public sector is required.	1,58
Recycling rate should be determined in selected sectors (25%). For example; Automotive and white goods industries. The actual one should also be regulated in terms of legislation.	1,60
In order to ensure that the procurement process is provided by local resources, the state should encourage investments and the private sector should demand it.	1,63
Effective lobbying should be carried out (need-oriented)	1,63
The bureaucratic procedures in front of the investor need to be diluted (under three headings).	1,64
Establishing information sources where accurate and reliable information can be accessed in times of crisis, such as the "Crisis Management Science Board". They should make the statement, not be silent.	1,65
There should be reform in higher education and secondary education.	1,65

In times of crisis, people need to have access to healthy and cheap food. The state, NGOs and the private sector should undertake a mission in this regard (like the example of ASKON). "Let's earn in business, let's spend in NGO" should be an opinion.	1,65
The state should coordinate with ambitious NGOs in the field. A coordination board should be established for business NGOs. CSOs in the public interest need to establish a coordination board.	1,65
ASKON should establish commissions and present reports on strategic issues that the government has prioritized.	1,67
The customs union agreement should be revised.	1,67
As producers, instead of the government granting; It would be more appropriate to establish manufacturing sites such as factories and allocate them to entrepreneurs.	1,67
Widespread use of incentives should be ensured.	1,69
In order to prevent brain drain, taxes should be deducted from the income and expenses paid to the highly qualified workforce.	1,69
Entrepreneurs need to look to the future with confidence.	1,74
In times of crisis, platforms should be established to ensure coordination among NGOs.	1,74
As a state, international accredited institutions should be established in order to carry out the analysis processes in export products more economically.	1,74
Accurate reporting should be made after the crisis and the right measures should be taken regarding the next crises.	1,74
It is necessary to follow industrial clustering strategies in urban regional development.	1,77
The private sector needs to produce goods and services that are capable of being sold in global markets.	1,79
Effective communication should be made within the institution.	1,79
An emergency action plan should be prepared for both the PUBLIC and NGOs.	1,79

Correct reporting should be made after the crisis and the right measures should be taken for the next crises.	1,79
In order to prevent brain drain, taxes should be deducted from the income and expenses paid to the highly qualified workforce.	1,81
"Work completion bonus especially for those who use authority in the public sector" should be prevented. Against these, the state should be more active (We are wasting resources).	1,81
We must turn crisis into opportunity (not in the sense of profiteering).	1,88
Crises can be predicted or crisis preparedness is possible, it is necessary to create a Ministry of Crises. Like the Ministry of Emergency-Emergency Situations.	1,90
NGOs need to put pressure on the public to take measures for the business world.	1,91
In particular, the macro planning of the public should be coordinated with the micro planning - the plans of the enterprises.	1,93
ASKON should establish committees in areas prioritized by our government (such as employment) or these tasks should be assigned to the committees we have established.	1,95
All businesses, all NGOs should open a file called crisis management. As leaders, the task of all of us is to manage crises, to predict if possible, but to be prepared.	1,98
In order to prevent brain drain, taxes should be deducted from the income and expenses paid to the highly qualified workforce.	1,98
'Crisis communication' training should be taken at ASKON.	2,00
Each firm appears as an entrepreneur when establishing a business, but may not have the necessary capital. Since it does not have a reserve fund in crises, it reduces personnel. When the crisis is over, it is necessary to put a reserve fund - "crisis fund" for the resource shortage that may occur. This needs to be made into law. In this way, companies are minimally affected by the crisis. Business closures can be prevented.	2,03
Psychological support should be given to the people responsible for crisis management in crises, and the management should be empowered to work under pressure.	2,05

It is necessary to create information sources where accurate and reliable information can be accessed in times of crisis. A committee such as the Crisis Management Science Board should be established.	2,07
NGOs need to put pressure on the public to take measures for the business world.	2,09
As a state, in order to carry out the analysis processes in export products, international accredited institutions should provide the exporter with more economical conditions (more economic analysis).	2,15
In times of crisis, platforms should be established to ensure coordination among NGOs.	2,16
There are incentives for women to work, but there are grievances for the protection of children and families. Under the name of "family fund", the state should support businesses. Family funds should be provided to every business in order to protect the family life of working women and to ensure the development of their children.	2,23
Need-oriented network should be provided (in terms of NGO).	2,26
Gaining the competency of dealing with difficulties in order to prevent peer bullying such as peer bullying in companies. Managers' mobbing practices should be eliminated/prevented.	2,30

CONCLUSION

The business world and economic life are affected by the political sphere and national dynamics; It is also affected by international global dynamics. Political and military tensions in one region directly affect the economic life in another country. In this respect, the business world seeking stability should also perceive the crisis as a normal event and phenomenon.

In this respect, entrepreneurs and their senior managers should see the crisis as a priority management activity. They should be aware that there may be expectations from NGOs and entrepreneurs as well as expectations from the public.

Therefore, when expectations are mentioned, expectations from NGOs and entrepreneurs as well as the public should be understood.

This approach was also adopted at the ASKON Search conference titled "Expectations from the Public, NGOs and Entrepreneurs in Periods of Economic Disruption". Participants of the collective mind seeking conference, consisting of entrepreneurs and the ASKON Board of Directors, made determinations with the perception of expectations from NGOs, the public and entrepreneurs.

In this context, very striking results have emerged. It has been proposed to form a 'Crisis Science Board', similar to the science board created during the pandemic.

It is suggested that TOSI (Mass Industrial Enterprises Construction Administration) build industrial enterprises and allocate them to investors what TOKI does in housing. It is a very striking-significant suggestion. It should be carefully considered by the political administration.

It was also emphasized that clustering should be acted upon while constructing Collective Organized Industrial Enterprises.

In order to prevent the high inflation caused by imports and consequently the high cost of entrepreneurs to lose their competitive advantage, it has been suggested that the public-state invest in the production of raw materials, materials and semi-finished products in order to produce imported inputs with domestic resources.

Waste in the public sector was emphasized as another reason for the cost increase in the production of entrepreneurs. It is recommended to activate and simplify public expenditures.

He emphasized that the resistance of the bureaucracy is also a factor that increases the costs.

Fairness in tax burden and fairness in income distribution should be ensured.

NGOs are asked to show sensitivity to the areas highlighted by the government and the political administration and to form commissions and inform their members.

It has been suggested that the public and the political administration should focus on lobbying activities in order to increase exports and get more shares from international tenders.

It was emphasized that the reform in the field of law and education supports entrepreneurship and has a direct impact on economic development.

It is recommended to give maximum importance to merit in human resource employment and manager appointments in the public and private sectors.

Agreements should be made with countries that do not have a free trade area agreement.

More investments should be made in renewable and alternative energy sources to reduce energy costs.

It is recommended to establish a 'Ministry of Crises' in order to organize administrative activities before, during and after the crisis. There is a similar Ministry of Emergencies in Russia.

The rise of inflation must be stopped.

Coordination should be ensured between the public, private sector and NGOs.

REFERENCES

Björck, A. (2016). Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach, Central European Business Review, Volume 5, Number 03, pp. 25-37.

Kose, M. A.; Sugawara, N. (2020). Understanding the Depth of the 2020 Global Recession in 5 Charts <https://blogs.worldbank.org/opendata/understanding-depth-2020-global-recession-5-charts>

Lipscy, P., (2020). COVID-19 and the Politics of Crisis, International Organization, 74, Supplement 2020, pp.1-30.

Liu, X., (2009). Impacts of the Global Financial Crisis on Small and Medium Eterprises in the People's Republic of China, Asian Development Bank Institute Working Paper Series No: 180, pp. 1-27.

Martin, M. A. G.; Martinez, M., S., C.,; Picazo, M., T., M. (2021). Effects of the Pandemic Crisis on Entrepreneurship and Sustainable Development, Journal of Business Research 137, pp. 345-353.

OECD (2009). Policy Response to Economic Crisis, Investing in Innovation for Long-Term Growth, Report, Geneva, pp. 1-37.

Papava, V., (2020). Features of the Economic Crisis Under the COVID-19 Pandemic and the Threat of the Zombie-ing of the Economy, Bulletin of the Georgian National Academy of Science, Vol. 14, No. 3, pp. 128-134.

Stiglitz, Joseph E.; Guzman, Martin M. (2021). The Pandemic Economic Crisis, Precautionary Behavior and Mobility Constraints: an Application of the Dynamic Disequilibrium Model with Randomness, Industrial and Corporate Change, Vol. 30, No. 2, pp. 467-497.

www.dailymail.co.uk, (2022) "Recession Destroyed 170.000 Small Businesses between 2008 and 2010 Study Shows", Published 26 July 2012. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2179058/Recession- KILLED-170-000-small-businesses-2008-2010-new-census-numbers-show.html> Access Date: September 11, 2022.

OKUL YÖNETİMİNDE VİZYONER LİDERLİK: BİR META ANALİZ ÇALIŞMASI

VISIONARY LEADERSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT: A META ANALYSIS STUDY

Zeynep HATİPOĞLU
Doçent Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
zeynephatipoglu@arel.edu.tr
0000-0002-9437-610X

İzlem GÖZÜKARA YILDIZ
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
izlemg@arel.edu.tr
0000-0002-2466-2362

ÖZET

Geleceğe yönelik kararlar özellikle işletmenin dış çevresinde yaşanan hızlı değişimden etkilenmektedir. Vizyoner liderler geleceğin liderleri olarak kabul edilen, kurumları paylaşılan bir vizyonla ileriye taşıyan, onları işletme körlüğünden kurtaran ve fark yaratan yöneticilerdir. Eğitim kurumlarında vizyoner liderlik anlayışı son yirmi yılda önemli bir araştırma alanı olmuş ve bu kapsamda Türkiye'de pek çok makale ve tez çalışması yapılmıştır. Özellikle okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları konusu incelenmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim vizyonunu belirleme becerisi, tüm eğitim kurumunun ve dolayısıyla öğrencilerin geleceğine yön vermektedir. Liderin vizyoner yaklaşımı öğretmenler başta olmak üzere öğrencilerin ve tüm paydaşların hayatlarını etkilemekte, eğitim kalitesinde belirleyici olmaktadır. Bu makalede geleceğe yön veren vizyoner liderlik ele alınmış ve eğitim kurumlarında vizyoner liderlik ile ilgili 2006-2022 yılları arasında Türkçe olarak yayınlanan makale ve tezler meta analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, vizyon, vizyoner liderlik

ABSTRACT

The rapid change in the external environment and organizations affects the future decisions of organizations. In this rapid change process, visionary leaders who carry organizations to the future with a shared vision and save them from organizational blindness are seen as the leaders of the future. The importance of visionary leadership is that the organization develops a vision for the future. Visionary leadership understanding in educational institutions has been an important research area in the last twenty years and in this context, many articles and thesis studies have been done in Turkey. In particular, the subject of visionary leadership behaviors of school administrators has been examined. The ability of school administrators to determine the educational vision directs the future of the entire educational institution and therefore the students. The visionary approach of the leader affects the lives of students and all stakeholders, especially teachers, and is a determinant in the quality of education. In this article, visionary leadership that shapes the future is discussed and articles and theses published in Turkish between 2006-2022 on visionary leadership in educational institutions are evaluated using meta- analysis method.

The rapid change in the external environment and organizations affects the future decisions of organizations. In this rapid change process, visionary leaders who carry organizations to the future with a shared vision and save them from organizational blindness are seen as the leaders of the future. The importance of visionary leadership is that the organization develops a vision for the future. In this article, visionary leadership that shapes the future is discussed and its importance in terms of leadership, vision development process, visionary leadership roles and visionary leadership in school management are examined.

Keywords: Leadership, vision, visionary leadership

1. VİZYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Vizyon kelimesi, Latince'de "görmek" anlamında kullanılan ''weisse'' sözcüğünden türetilmiştir. Ortaçağdan beri kullanılmakta olan vizyon kelimesi daha sonra literatüre girmiş ve pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. (Handy, 2002).

Senge (1999) vizyonu "örgütün geleceğe yönelik resmi" olarak ifade etmiştir. Koçel (2015) ise vizyonu, "işletme ile ilgili hayal edilen gelecektir. Ancak vizyon sadece hayal etmekle gerçekleşecek bir olgu olmayıp gerekli riskleri göze alıp çaba göstererek başarabileceğimiz ideallerdir" şeklinde tanımlamıştır.

Vizyon kavramı, düşlenen gelecek için, gerekli tüm çabaların gösterlmesiyle, ulaşılabilecek bir ideali tanımlamaktadır (Doğan & Hatipoğlu, 2009). Liderin geleceği şekillendirmek için; duygularını ifade etme, bilgelik, diyalog, iletişim disiplini, sonuç odaklılık ve kalıcı bir güç ile organize edebilme yetkinliklerini sergilemesi gerekir. Genellikle yukarıdan aşağıya yayılan, varolma sezgileri ile biçimlendirilen, tepedeki kişinin kararları verdiği ancak çevresindeki etki gücüyle hızla benimsetebildiği bir yapıdan bahsedilirken vizyoner liderlik vurgusu yapılabilir (Kakabadse vd., 2005; Heintel, 1995). Bazı vizyonlar şahsi bir vizyon olarak ortaya çıkıp, gelişemeden yok olabilir, vizyonun örgütsel olarak paylaşılan vizyona dönüşmesi önemlidir. Vizyon, bireylerin imgeledikleri kişeye ait resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar ise tüm örgüt çalışanları tarafından algılanan geleceğe yönelik resimledir. Paylaşılan vizyonların gücü, geleceği ortaklaşa dert edinme anlayışına dayanır. Örgütler her vakit olumlu vizyonlara sahip olmayabilir. Olumsuz vizyonların temelinde korkunun gücü vardır (Senge, 1996).

Vizyon, tipik olarak iddialıdır, simgesel bir pusuladır, geleneksel bilgeliğe meydan okur, yüksek performans beklentilerine bir temel oluşturur ve lideri izleyen takipçilere vizyona ulaşılabileceğine dair bir güven aşılar (Starratt, 1995).

Vizyon daha çok bir ikna anlaşmasıdır; çalışanlar ve örgüt tarafınca doğru algılanan, onlarda heyecan ve bağlılık yaratan bir sözleşmedir (Bennis, 1996).

Vizyon, sezgisel fikirlerin ortaya konması ile yeni bir bakış açısı sunar. Sezgilerin ve fikirlerin bireysellikten örgütsel düzeye çıkması, bu vizyonun paylaşılması ile mümkün olur.(Starratt,

1995).

2. VİZYONER LİDERLİK

İşletmelerin son yıllarda yaşadığı köklü değişimlerin nedenleri arasında özellikle teknolojik gelişmelerin hızının artması, e-ticaretin etkisi ile birlikte rekabet koşullarının giderek daha zorlayıcı olması, işgücünün demografik yapısındaki farklılaşmalar ve çalışma koşullarına ilişkin yeni bakış açılarının gündeme gelmesi ile ilgili sorunlar belirtilebilir. Dolayısıyla bu zorlayıcı ortamda sürdürülebilirliği sağlamak için liderin rolü daha kritik bir öneme sahiptir. Liderler değişimin katalizörü olarak görülmekte ve etkili bir vizyon oluşturan ve bu vizyonu kurumun geneline hızla benimsetebilen liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner liderlik, bir örgütün amaçlarına yönelik açık ve anlaşılır vizyonlar yaratma ve onları paylaşma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Nanus, 1992; Sashkin, 1992). Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoner liderler önce kendi kişisel vizyonlarını geliştirirler daha sonra ortak vizyonu tüm çalışanlarla

paylaşırlar. Bu anlamda vizyon, çalışanları harekete geçme konusunda onlara yöneltilen motive edici bir ivmedir. Vizyon, liderler tarafından açıkça paylaşılmadığı zaman çalışanlar zamanlarını hangi yöne gitmeleri gerektiğini bulmaya çalışarak geçiriyorlar ve yollarını bulmakta zorlanıyorlar (Heath ve Heath, 2010).

Liderlerin, çabaları başarılı sonuçlara ulaştırarak organizasyonların daha büyük bir amaç duygusu geliştirmelerine yardımcı olması gerekir (Taylor, vd. 2014). Bass'a (1996) göre dönüşümcü liderlik, liderlere bireysel çıkarların ötesinde takipçi performansını artıran bir atmosfer yaratmada yardımcı olur. Aslında, bir dönüşümcü liderlik biçimi olan vizyoner liderlik, organizasyonun yapı, politika ve değerler gibi farklı bileşenlerini ihtiyaçları karşılayacak şekilde bir araya getirebilme fırsatı yaratır. Vizyon sahibi liderler, uzun vadeli bakış açısı ile hareket ederler ve kendi çıkarlarının ötesinde grup veya organizasyon için en iyi olana odaklanırlar. Vizyoner liderlik, organizasyonlarda yüksek düzeyde uyum, bağlılık, güven, motivasyon ve gelişmiş performans ortaya çıkarır. Bir liderin etkinliği örgütsel etkinliğin ölçümünde ana kriterdir. Etkin bir vizyoner lider ise her şeyden önce stratejiyi belirler ve bu stratejinin tüm çalışanların katılımı ile uygulamaya dönüşmesini sağlar (Hogan ve Kaiser,

2005).

Vizyon, liderlik, stratejinin uygulanması ve değişim için önemlidir ancak bunun başlı başına bir liderlik şekli mi yoksa liderlerin yetkinliklerini göstermek için gerçekleştirmeleri gereken kritik görevlerden sadece biri mi olduğu belirsizdir. Ancak geleceğe dair belirsizliklere karşı çalışanları motive edebilmek için bir liderin ve yol haritasının var olması gerektiği tartışmasızdır (Kakabadse, vd. 2005; Hamel ve Prahalad, 1996). Bu açıdan bakıldığında vizyon, geleceği tahmin etmenin ötesinde çok daha kapsayıcı bir kavramdır ve bir gelecek hayali yaratabilmektir (Collins ve Porras, 1991; Heintel 1995) vizyoner bir liderin fikirleri uygulaya aktarabilmesi sürecinde beş aşama olduğunu belirtmiştir: "Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek", "o anki gerçekleri tanımlayabilmek", "engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak", "sahiplik hissini geliştiren bir ortam oluşturmak", "kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmektir". Bu aşamaların her birinde liderin katılımcı anlayışı, yüksek performans odağı, güven ilişkisi kurabilmesi ve değişime yatkınlık özelliklerini sergilemesi gerekmektedir (Bulut ve Uygun,

2014). Vizyoner liderin açık ve anlaşılır bir vizyonu örgüt düzeyinde paylaşması örgüt çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması açısından önem arzeder. (İşcan ve Tanrıbil,

2016).

Etkili bir vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak olarak adlandırılır. Yolu görmek, liderin sezgileriyle geleceğin gizemli dünyasını görmesini ve örgütün hedeflerini değerlendirerek örgütün gelecekteki görüntüsünü hayal etmesini ifade eder. Böylelikle lider, sezgi ve

düşünce gücü ile geleceğe ışık tutar ve izlenecek yol da belirlenmiş olur.

Yolda yürümek, liderin yolu görmesinin yanısıra yolda yürüyebilme cesaretini göstermesi ve hedeflenen vizyona ulaşmasını ifade etmektedir. Liderin gördüğü yol ile yürünen yolun aynı olması gerekir ki hedeflerine ulaşabilsinler. Aksi takdirde yürüdükleri yoldan ayrılmış olurlar.

Yol olmak ise, vizyoner liderin vizyonu ile izleyenlere yol açarak onları arkasından sürükleyebilmesini ifade eder. Vizyoner liderlerin açtığı yolu izleyen kişiler, yolun sonundaki hedefe rahatlıkla ulaşırlar (Starratt, 1995; Çelik, 1997). Organizasyonel performans üzerinde vizyon ve liderliğin güçlü etkisi konusunda Jesse Stoner (1988) tarafından yürütülen geniş çaplı araştırmada beş yüz yöneticinin liderliği altında çalışan katılımcılardan veri toplanmıştır. Güçlü ve vizyoner liderlik sergileyen yöneticilerin çalışanları her zaman en iyi performans gösteren çalışan grupları çıkmıştır. İyi yöneticilik sergileyen ancak vizyon sahibi olmayan liderlerin çalışanları orta seviyede takım performansları sergilerken, yöneticilik ve vizyon konusunda zayıf bulunan liderlerin çalışanları da düşük performanslar sergilemiştir (Blanchard, 2009).

Almog-Bareket (2012), vizyoner liderliği üçe ayırarak incelemiştir:

• ***Muhafazakar Vizyoner Liderlik:*** Klasik bir vizyon izleyen, kurumsal talepleri reddeden ve örgütsel statükoyu ya meydan okuyarak ya da uyum sağlayarak sürdürmeyi tercih eden liderlik yaklaşımıdır.

• ***Hesaplanmış Vizyoner Liderlik:*** Kurum içerisinden gelen talepleri kabul etmeyi seçen ve bunları yerine getirmek için mükemmel olmaya çalışan hesaplanmış vizyonu hayata geçiren liderlik yaklaşımıdır. Lider, çevreden gelen talepleri karşılar ve iyiye ulaşmaya çalışır.

• ***Güçlü Vizyoner Liderlik:*** Mevcut kurumsal taleplere cevap vermeye çalışan ancak gerektiğinde vizyonu olumsuz etkileyecek talepleri manipüle ederek belirli bir düzeyde yenilik yapma özgürlüğünü seçen liderlik yaklaşımıdır.

Vizyoner liderlik çalışan bağlılığını doğrudan etkileyen ve organizasyonun performansını belirleyen bir liderlik rolüdür. Dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak kabul edildiğinde vizyon sahibi ve bu vizyonu her kademeye yayabilen bir liderin örgüt performansının artmasını sağlaması çok daha kolay olacaktır. Çalışanlar işlerine ne kadar motive olur ve organizasyona ne kadar bağlılık hissederlerse, örgüt o kadar etkili sonuçlar alacaktır (Kantabutra ve Avery,

2011).

3. VİZYON OLUŞTURMA VE UYGULAMA

Vizyon, liderler tarafından belirlenir ve örgüt üyeleri ve paydaşlar tarafından takip edilir. Vizyon oluşturulurken, vizyon örgüt kültürü ve politikası ile bağdaştırılır ve sosyal, kültürel, teknolojik olarak dış çevre faktörleri dikkate alınır.

Sashkin' e göre vizyon oluşturmada dört farklı eylem gereklidir. Bunlar;

Vizyonu ifade etmek: Yöneticinin vizyon için harekete geçerek zihnindeki planı uygulamak için liderlik yapmasıdır. Ekibe tamamen onların sorumlu olacağı görevleri verir.

Vizyonu açıklamak: Vizyonu başkalarına açıklayıp yapılması gereken görevleri açık ve net olarak belirler. Yönetici ekibin yapması gerekenleri neden sonuç ilişkisi içinde açıklar.

Vizyonu genişletmek: Vizyonun farklı yollarla çeşitli durumlarda uygulanabilmesidir.

Vizyonu yaymak: Vizyonun tüm çalışanlara ve paydaşlara duyurulmasıdır(Sashkin ve Sashkin, 2003)

Bonnot ve Walker'a göre vizyon uygulamada ilk adım vizyon oluşturmaya engel oluşturacak sorunları belirleme aşamasıdır. İkinci aşama olan vizyon geliştirme, örgütün gelecekteki resminin çizilmesidir. Bundan sonraki hedef belirleme aşamasında lider örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için örgüte yol gösterir. Yolda önlerine çıkan engelleri ortadan kaldırır. Dördüncü aşama vizyonu tamamlamaktır ve lider bu aşamada çalışanları motive ederek değişimin gerçekleşmesini sağlar. Beşinci aşama hedefleri özelleştirmektir. Bu aşamda gelecekteki hedeflere ulaşmak için engellerin üstesinden gelmek gerekir. Lider ve seçilmiş kişiler ile birlikte grup oluşturulur ve grubun enerjisi yükseltilmeye çalışılır. Yedinci ve son aşama değişimi uygulamaktır. Bu adımda liderin izleyicilerine yetki vermesi ve kısa vadeli kazançlar yaratması değişim için önemli olan iki etkendir (Walker ve Bonnot, 2012).

4. OKUL YÖNETİCİSİNİN VİZYONER LİDERLİĞİ

Lider, vizyonu belirleyen, vizyonu çalışanlarla paylaşan ve değişimi gerçekleştirmek için onları harekete geçiren kişidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, uzak çevre ve yakın çevredeki değişimleri tahmin etme ve bu değişimlere yönelik aksiyonları alma becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu da geleceğin okul yöneticilerinin stratejik ve vizyoner bakış açısına sahip olmalarını gerektirir (Cerit, 2007).

Buck'a (2004) göre etkili okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken dört rol bulunmaktadır: Bu rollerden ilki olan ''İdare edici'' olarak okul müdürü, hedefleri belirler, açıklar ve okulun enerjisini nereye harcayacağını belirler. İyi bir idare edici lider, ilerleme olarak gidilecek yere doğru bir yolu belirlemelidir. Etkili bir vizyoner liderin ikinci rolu ''Değişim ajanı'' olarak adlandırılmıştır. İyi bir değişim ajanı olabilmek için, okul yöneticisinin değişimi önceden tahmin etmesi ve dış ortamdaki değişime uygun olarak okul vizyonunda değişiklikler yapmalıdır. Okul yöneticisinin etkili vizyoner olarak üçüncü rolü ''Sözcü'' olmasıdır. Lider, örgüt vizyonunun en önemli savunucusudur. Etkili bir sözcü faydalı

fikirler üretmek için ilişki ağları kurar. Etkili vizyoner okul yöneticisinin

dördüncü rolü ‘‘Antrenör’’ olarak adlandırılmıştır. Koçluk yapan lider, vizyonu sahiplenir okul üyelerine karşı dürüst ve açıktır. Onun okulunda vizyonu yerine getirmek için yapılacaklara riayet edilir. (Buck, 2004)

Sürdürülebilirlik için okul liderlerinin geleceği aydınlatan vizyonlarını açıklamalı ve yönetimsel otoritelerini vizyoner otorite ile değiştirmelidirler. Okul vizyonu, okul üyelerinin ve tüm paydaşların dikkatini çekmek, takipçilerde tutku uyandırmak ve okul için ortak bir vizyon yaratmak için çıkılan içsel bir yolculuk olarak tanımlanabilir. Okulun güçlü bir misyona sahip olması aynı zamanda okul üyelerinin ve paydaşların okulun eğitim uygulamalarını geliştirmek, eğitimin kalitesini ve okulun başarısını artırmak için birlikte çalışmalarını destekler. (Wallace et al., 1997)

Powe (1992) vizyoner liderliği okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşmak için kullanacağı bir araç olarak tanımlamıştır. Vizyoner liderlik bir örgütü daha büyük bir amacı geliştirmek için çalışanların önceliklerini belirlemeye ve örgütsel politikaları, inançları ve ilkeleri bir bütün olarak ele almaya yönlendirir (Taylor et al. 2014). Böylelikle, vizyoner lider, ortak vizyonu gerçekleştirmek için okulun üyelerinin birlikte hareket etmelerini sağlar. Genel olarak, müdürün vizyoner liderliği okul vizyonu geliştirme, vizyonu okul üyeleri ile paylaşma ve gidilecek yol haritasının çizilmesini kapsar. Bu nedenle, okul müdürünün vizyoner liderliği, okul müdürünün öncelikle okulun iç ve dış çevresinin özelliklerini anlaması, liderin kişisel vizyonunu okulun vizyonu ile bütünleştirmesi ve bu vizyonu okul üyeleri ile paylaşması şeklinde tanımlamıştır. Ortak bir okul vizyonu oluşturmak okul üyelerinin değer ve inançlarını bütünleştirir, okul üyelerini harekete geçmeye teşvik eder, üyeleri okul vizyonlarını gerçekleştirmeye yönlendirir ve sürekli geri bildirim sağlayarak okulun yenilikleri takip ederek ilerlemesini sağlar.

Prijosaksono ve Sembel’e göre (Prihatin, 2011) okul vizyonu, okul üyelerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için daha aktif ve yaratıcı olmalarını sağlar ve değişimin böylelikle gerçekleşmesinde önemli bir rol oynar. Vizyon, okulun gelecekteki halinin ifadesidir. Öyleyse vizyon, okul üyelerinin performansının iyileşmesi ile okul politikalarının oluşturulmasının kaynağıdır. (Priansa, 2017).

Vizyoner okul müdürü öncelikle okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirler, okulun vizyonunu okul kültürü ile bütünleşmesini sağlar, okul kültürünün özünü meydana getiren değer, ölçü ve inançları okulun bütününe yayar. Böylelikle kurumsallaşan vizyon okulun ortak gelecekteki resmi haline gelir. Paylaşılan vizyon ve kültür bütünlüğü, vizyonun eyleme dönüştürülmesini kolaylaştırır (Starrat, 1995).

Vizyoner liderlik ve okul yönetimi ile ilgili yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Özellikle son yirmi yılda eğitim sektöründe yaşanan değişim, kalite odaklı çalışmaların artması, eğitim yöneticilerinin yetkinliklerini geliştirmek için sunulan eğitim ve gelişim olanakları nedeniyle yöneticilerin vizyoner bakış açısı-

nın çalışanlar tarafından nasıl algılandığı araştırmacıların ilgili alanına girmiştir.

5. ARAŞTIRMA

Bu çalışmada eğitim kurumlarındaki yöneticilerin vizyoner liderliğine ilişkin algı düzeyini belirlemek amacıyla meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz; sistematik sentezleme yöntemlerinden biri olarak nitelendirilebilmekte ve aynı konu üzerinde çeşitli zamanlarda ve yerlerde gerçekleştirilen anket, ilişkisel çalışmalar, deneysel ve yarı deneysel çalışma bulgularının bir araya getirerek daha geniş örneklem ve güçlü nicel verilerle, nicel teknikleri kullanarak yordayan analizlerin analizi olarak tanımlanabilir (Rothstein, Higgins, Borenstein, Hedges, 2014 -Çeviri: S. Dinçer).

Çalışmanın amacı kapsamında, çalışmaya dâhil edilecek araştırmaları ortaya çıkarabilmek amacıyla "Google Scholar ve DergiPark" veri tabanlarındaki Türkçe çalışmalar sistematik bir şekilde taranmıştır. Taramalarda "vizyoner liderlik", "okul", "okul yöneticisi", "eğitim kurumu" kavramları anahtar kelime olarak birlikte kullanılmıştır. Veri tabanlarının gelişmiş arama özellikleri kullanılarak, anahtar kelimeler düzeyinde taranarak eşleştirilmiştir. Bu işlemler sonucunda toplamda 20 çalışmaya ulaşılmıştır. Taramada ulaşılan 20 çalışmadan hangilerinin meta-analize dâhil edileceğini belirlemek amacıyla aşağıdaki kriterler kullanılmıştır:

1- Çalışmalarda vizyoner liderliğe ilişkin ölçek düzeyinde aritmetik ortalamanın olması,

2- Vizyoner liderliğe ilişkin ölçek düzeyinde aritmetik ortalamaya ait standart sapmanın olması,

3- Vizyoner liderliğe ilişkin ölçek düzeyinde aritmetik ortalamanın sunulduğu tablolarda örneklem sayısının bulunması,

4- Vizyoner liderliğe ilişkin ölçek düzeyinde verilen puanın toplam puan olması durumunda toplam puan hesaplanırken toplamda kaç maddeye ait olduğunun bildirilmesi.

Sayılan kriterleri içermeyen 1 çalışma analiz dışı bırakılarak kriterlere uygun 19 çalışma tespit edilerek meta analize dahil edilmiştir.

5.1. Verilerin Analizi

Bu araştırmada kullanılacak çalışmaların belirlenmesi aşamasından sonra "çalışmanın yazarı ve tarihinden oluşan künye", "katılımcı sayısı", "vizyoner liderliğe ilişkin ölçek düzeyinde aritmetik ortalama ve standart sapma" kodlanmıştır. Yapılan kodlamalar Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara Ait Bilgiler

	Yayın Adı	Yayın Türü	Yazar/Yazarlar	Yayın Tarihi	N	$\bar{X}$	SS
1	The Effect of School Principals' Visionary Leadership Behavior on School Climate	Makale	İlker Aydoğan, Orkun Osman Bilgivar	2022	342	3,84	0,83
2	Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğrenci Akademik Başarısı Arasındaki İlişki	Makale	Özkan KÜÇÜK, Zülfü DEMİRTAŞ	2016	337	3,71	0,829
3	İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik	Makale	Ali AKSU	2009	665	3,78	0,64
4	Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki	Makale	Mustafa Caner KOÇER, Aynur B. BOSTANCI	2021	150	3,563	0,854
5	Okul Müdürlerinin Sergilemiş Olduğu Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki: Adıyaman Örneği	Makale	Hüseyin ERARSLAN	2022	280	3,25	0,659
6	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki	Tez	Fatma BABİL	2009	400	3,726	0,789
7	Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki	Tez	Mustafa Caner KOÇER	2021	450	3,57	0,81
8	Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Mesleki Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Örgütsel Canlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi	Tez	Mehmet GÜDER	2021	171	3,96	0,82
9	İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri (Aksaray İli Örneği)	Tez	Fatih DOĞAN	2021	367	3,154	0,734
10	Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki	Tez	Sezen KAÇMAZ	2020	328	3,8	0,92
11	Spor Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderliklerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi	Tez	İhsan KUYULU	2019	497	3,583	0,843
12	Vizyoner Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama	Tez	Esma ZEYREK ŞİRİN	2019	318	4,636	1,458
13	Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Tez	Yihyullah SEYİDOĞLU	2020	440	3,79	0,59

14	Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü	Tez	Kübra ÖZDİLEK	2019	287	3,903	0,963
15	Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki	Tez	Saadettin DENERİ	2019	453	3,62	0,85
16	Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Müdür Ve Öğretmen Görüşleri	Tez	Mehmet Erdem BAŞARAN	2016	408	3,24	1,115
17	İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri	Tez	Cüneyt BUHARALIOĞLU	2014	577	2,019	0,669
18	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri	Tez	Kudret KALYONCU	2008	240	2,863	0,446
19	İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	Tez	Sedat ACAR	2006	600	3,604	0,965
TOPLAM					7310	3,558	0,831

Çalışmanın analizleri CMA yazılımı (Comprehensive Meta Analysis) ile gerçekleştirilmiştir. Meta-analiz çalışmalarında çalışmalar homojen ise çalışma ağırlıkları benzerdir ve sabit etki modeli kullanılır; çalışmalar heterojen ise çalışma ağırlıkların benzer duruma getirilmesi gerekir ve bu durumda rassal etki modeli kullanılır. Homojenliği test ederek sabit etkili veya rassal modellerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek amacıyla Q ve I2 istatistiklerinden yararlanılmaktadır. Q istatistiği anlamlı çıkması durumunda ($p<0,05$) heterojenlik kabul edilerek rassal etki modelinin kullanılması önermektedir. I2 istatistiği ise etki büyüklüğüne yönelik varyans oranlarını açıklayarak homojenliğe karar verilmesini sağlamaktadır. I2 istatistiği 0 ile 100 arasında değer almakta ve >75 olması durumunda Q istatistiği ile değerlendirilerek yüksek düzeyde varyans (heterojenlik) olduğu kabul edilmektedir (Rothstein, Higgins, Borenstein, Hedges, 2014).

Çalışmada yayın yanlılığını test etmek amacıyla Egger'in regresyon kesişimi (Egger's regression intercept), Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle testi (Duval and Tweedie's trim and fill), Begg ve Mazumdar sıralama korelasyonu (Begg and Mazumdar rank correlation), Rosenthal'ın klasik kayıp-güvenli N (Classic fail-safe N) ve Orwin'in kayıp-güvenli N (Orwin's fail-safe N) testlerinden yararlanılmıştır. Egger testi, standartlaştırılmış etkiyi tahmin etmek için hassasiyet kullanarak aynı önyargıyı değerlendirmeyi önermektedir. Elde edilen Egger regresyon kesişimine ait t değeri kritik t değerinden düşük olduğunda ($p>0,05$) yayın yanlılığının olmadığı

anlaşılmaktadır. Kayıp olası çalışmaları ortaya çıkarıp bu çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kullanılan Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle testinde gözlenen değerler ile yayın yanlılığından oluşan etkiyi düzeltmek için ortaya çıkan düzeltilmiş değerler arasında farkın 0 olması ve eksik çalışma sayısının da olmaması (0) kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Kullanılan çalışma sayısı (büyüklüğü) ile çalışmada elde edilen havuzlanmış aritmetik ortalamanın güvenirliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yararlanılan Kendall'ın tau b testinde elde edilen Z istatistiğinin kritik değerden düşük olması (p>0,05) kullanılan çalışma sayısının elde edilen sonuca etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Elde edilen sonuçları geçersiz kılabilmek için kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirlemek amacıyla ile yararlanılan Rosenthal'ın klasik güvenli N testinde gözlenen Z değerine ait p istatistiğinin 0,05'ten küçük olması durumunda bu sonucu geçersiz kılmak için gerekli olan çalışma sayısı elde edilmektedir. Orwin'in güvenli N testinde ise gözlenen ortalamayı önemsiz kılmak için araştırmaya dahil edilmeyen çalışmalarda olması gereken ortalama değer elde edilmektedir (Borenstein, Hedges ve Rothstein, 2007).

5.2. Bulgular

Araştırma kapsamında meta-analize dahil edilen 19 çalışmanın her birinden elde edilen aritmetik ortalama, standart sapma, örneklem büyüklüğü ve hesaplanan standart hata kullanılmıştır. Araştırmaya dahil edilen çalışmalarla toplamda 7310 örneklem sayısına ulaşılmıştır.

5.2.1. Uygun Modelin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

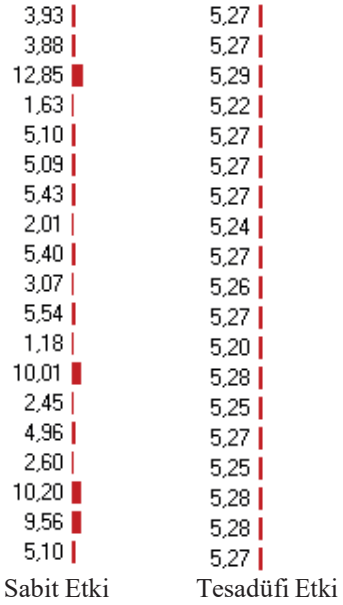
Çalışmaların heterojenlik/homojenlik durumlarına ilişkin sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Uygun Modelin Belirlenmesine Yönelik Test Sonuçları

Test	Sembol/ Katsayı	Elde Edilen Değer	Sonuç
Heterojenlik	*Q*	4062,119	Heterojen: Rasgele etkili model kullanılmalı
	sd	18	
	p	0,000	
	I^2	99,557	

Çalışmaların heterojenlik/homojenlik kontrolü için yapılan Q ve I2 testlerine göre yüksek düzeyde varyans olduğu (heterojenlik) belirlendiğinden rassal etkili modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmüştür (Q18=4062,119; p<0,01; I2=99,557; I2>75). Şekil 1'de çalışma ağırlığı grafikleri gösterilmiş olup Q ve I2

testlerini doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir.



Şekil 1. Çalışma Ağırlıkları Grafiği

Çalışma ağırlıklarının beklenen değeri (100/19=%5,263) dikkate alındığında, sabit etkili modelde çalışma ağırlıklarının beklenen değerden uzak olduğu (%2,01 ile %12,85 aralığında), buna karşın rassal etkili modelde çalışma ağırlıklarının beklenen değere yakın (%5,22 ile %5,29 aralığında) ve dengeli dağıldığı tespit edilmiştir (Şekil 1).

5.2.2. Meta Analiz Bulguları

Meta-analiz sonuçları Tablo 3 ve Şekil 2'de gösterilmiştir.

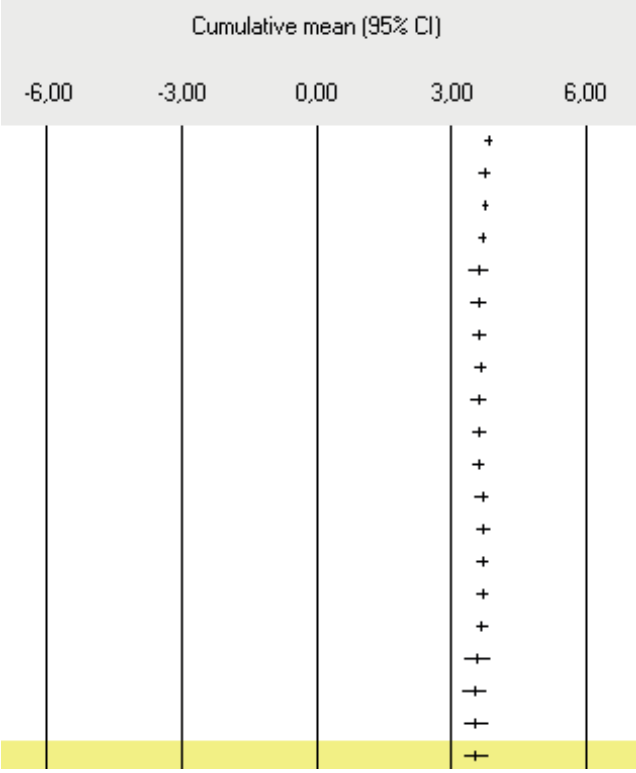
Tablo 3. Tesadüfi Etki Modeliyle Meta Analiz Sonuçları

						%95 CI			
Yayın	**N**	**X**	**SS**	**SH**	**Varyans**	**Alt**	**Üst**	**Z**	**p**
1	342	3,840	0,830	0,045	0,002	3,752	3,928	85,559	0,000
2	337	3,775	0,829	0,065	0,004	3,648	3,902	58,078	0,000
3	665	3,777	0,640	0,031	0,001	3,716	3,839	120,840	0,000
4	150	3,737	0,854	0,045	0,002	3,649	3,825	83,324	0,000
5	280	3,629	0,659	0,112	0,013	3,410	3,849	32,406	0,000
6	400	3,646	0,789	0,091	0,008	3,468	3,823	40,232	0,000
7	450	3,635	0,810	0,077	0,006	3,484	3,786	47,070	0,000
8	171	3,674	0,820	0,074	0,006	3,528	3,820	49,441	0,000
9	367	3,616	0,734	0,089	0,008	3,441	3,791	40,549	0,000
10	328	3,634	0,920	0,083	0,007	3,472	3,796	43,976	0,000
11	497	3,629	0,843	0,074	0,005	3,484	3,775	48,998	0,000
12	318	3,710	1,458	0,083	0,007	3,546	3,873	44,474	0,000
13	440	3,715	0,590	0,075	0,006	3,568	3,862	49,520	0,000
14	287	3,728	0,963	0,072	0,005	3,588	3,869	51,905	0,000
15	453	3,721	0,850	0,067	0,004	3,590	3,852	55,727	0,000
16	408	3,691	1,115	0,067	0,004	3,561	3,822	55,409	0,000
17	577	3,596	0,669	0,147	0,022	3,307	3,884	24,393	0,000
18	240	3,555	0,446	0,142	0,020	3,275	3,834	24,954	0,000
19	600	3,557	0,965	0,135	0,018	3,292	3,822	26,325	0,000
Sabit Etki	7310	3,840	0,830	0,045	0,002	3,752	3,928	85,559	0,000
Tesadüfi Etki	**7310**	**3,557**	**0,589**	**0,135**	**0,018**	**3,292**	**3,822**	**26,325**	**0,000**

Tesadüfi etki modeli ile gerçekleştirilen meta-analiz sonucunda elde edilen havuzlanmış ağırlıklı ortalamaya göre (3,56±0,59) eğitim kurumlarındaki yöneticilerin vizyoner liderliğine ilişkin algı düzeyinin "katılıyorum" aralığında olduğu tespit edilmiş olup vizyoner liderliğe ilişkin algının

%95 güven aralığında en düşük 3,29 (kararsızım); en yüksek 3,82 (katılıyorum) düzeyinde

olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3, Şekil 2).



Şekil 2. %95 Güven Aralığında Ağırlıklı Ortalamalar Grafiği

5.2.3.Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular

Yayın yanlılığı, kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisi, varyans ile etki büyüklüğü arasındaki ilişki ve elde edilen etki büyüklüğü sonucunu çürütebilmek amacıyla kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğuna yönelik meta-analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Çalışmada yayın yanlılığını test etmek amacıyla gerçekleştirilen Egger testi sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Yayın Yanlılığına İlişkin Sonuçlar

Test	Sembol/ Katsayı	Elde Edilen Değer	Sonuç
Egger	*Egger*	19,316	p>0,05: Yayın yanlılığı yoktur.
	sh	11,264	
	t	1,715	
	p	0,105	

Tablo 4'teki Egger testi sonuçlarına göre araştırmaya dahil edilen çalışmalarda yayın yanlılığına yönelik bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir (Egger=19,32; t=1,71; p>0,05).

Kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle testi sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Kayıp Olası Çalışmaların Meta-Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar

Test	Sembol/ Katsayı	Gözlenen	Düzeltilmiş	Sonuç
Duval ve Tweedie'nin Kes ve Ekle Testi	*Nokta tahmini*	3,557	3,557	Gözlenen – Düzeltilmiş=0
	%95 (alt limit)	3,292	3,292	
	%95 (üst limit)	3,822	3,822	
	Eksik çalışma sayısı	-	0	

Tablo 5'teki Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle testi sonuçlarına göre gözlenen değerler ile yayın yanlılığından oluşan etkiyi düzeltmek için ortaya çıkan düzeltilmiş değerler arasında farkın 0,000 olduğu (3,557– 3,557 = 0) ve eksik çalışma sayısının da olmadığı (0) tespit edilmiştir. Bu bulguya göre kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisi bulunmamaktadır.

Çalışma büyüklüğü (sayısı) ile etki büyüklüğü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kendall'ın Tau b testi sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Çalışma Sayısı ile Etki Büyüklüğü Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Test	Sembol/ Katsayı	Düzeltmesiz	Sürekli Düzeltmeli	Sonuç
Kendal'ın Tau b	*Tau b*	0,263	0,257	p>0,05: Kullanılan çalışma sayısının etki büyüklüğüne etkisi yoktur.
	Z	1,574	1,539	
	p	0,115	0,124	

Z: Standardize edilmiş katsayı, p: Anlamlılık düzeyi

Tablo 6'daki Kendal'ın Tau b testi sonuçlarına göre araştırmaya dahil edilen çalışma sayısının, bu çalışmadan elde edilen etki büyüklüğüne etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Tau b=0,257; Z=1,54; p>0,05).

Bu çalışmada elde edilen etki büyüklüğü sonucunu çürütebilmek amacıyla kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Rosenthal ve Orwin'in güvenli N (Fail Safe N) testi sonuçlarına Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. Elde Edilen Havuzlanmış Ağırlıklı Ortalamanın Geçersiz Kılınması İçin Gereken Çalışma Sayısı

Test	Sembol/ Katsayı	Elde Edilen Değer
Fail Safe N (Rosenthal-Classic)	*Z (gözlenen)*	373,870
	p (gözlenen)	0,000
	N (gözlenen çalışma sayısı)	19
	Elde edilen p değerini >0,05 yapmak için gereken çalışma sayısı	1335
Fail Safe N (Orwin)	*Gözlenen ortalama*	3,557
	Gözlenen ortalamayı önemsiz kılmak için gereken ortalama	0,000
	Kayıp çalışmalardaki ortalama	0,000

Tablo 7'deki Rosenthal ve Orwin güvenli N sonuçlarına göre bu çalışmada elde edilen etki büyüklüğü sonuçlarının geçersiz olabilmesi için 1335 çalışma gerekmekte ve bu çalışmada vizyoner liderlik algısına ilişkin elde edilen 3,557 aritmetik ortalamasının geçersiz kılınması için çalışmalardaki aritmetik ortalamanın 0,000 olması gerekmektedir. Tablo 4, Tablo 5, Tablo

6 ve Tablo 7'deki sonuçlar birlikte dikkate alındığında bu çalışmadan elde edilen meta-analiz sonuçlarda yayın yanlılığı etkisinin olmadığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin çevresel gelişmelere uyum sağlayarak büyümeleri ve gelecekle ilgili kendilerine yön tayin ederek değişimi gerçekleştirmeleri açısından vizyon bir örgütün vazgeçilmezidir Vizyoner lider, vizyon yaratmanın dışında, bu vizyonu onu izleyenlere iletebilme yeteneğine sahip kişidir. Vizyoner lider, gidilecek yolu iyi tayin etmeli, doğru zamanda doğru kararlar alarak bunu takipçilerine aktarabilmeli, farklı koşullara uygun değişim planı hazırlamalı ve uygulamaya koymalıdır (Robbins, 2000).

Okul yöneticisi de öğrenim alanında meydana gelen değişmeleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. Vizyoner okul yöneticisinin en önemli görevi, paylaşılan vizyonun okulun kültür yapısıyla uyumunu sağladıktan sonra vizyonu tüm okul üyelerine ve paydaşlara yaymasıdır.

Westley ve Mintzberg çalışmalarında liderin sadece vizyon sahibi olmasının yeterli görülmediği vizyonun aynı zamanda kurum çalışanları tarafından paylaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ortaokul müdürlerinin vizyoner liderlik yönlerini açıklamaya yönelik olarak Brown ve Anfara (2003) araştırmalarında; değişim yönünde vizyon belirlendikten sonra vizyonun çalışanlar tarafından sahiplenilmesine ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Bu süreçte liderin cesaretlendirici, açık, anlaşılır ve akılcı olmasının yapılacak reformların başarısında öne çıkan faktörler olduğu belirtilmiştir. Kültürel farklılıklar olsa da çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarda genel olarak vizyoner liderliğin kurumun başarısı için gerekli olduğu vurgulanmıştır. (Densten 2005; Kantabutra ve Saratun, 2011; Çınar ve Kaban, 2012; Saleh ve Al-karasneh 2009).

Araştırmamız sonucunda, meta analize dahil edilen ondokuz tez ve makaleden elde edilen veriler doğrultusunda, 7310 katılımcının okul yöneticilerinin vizyoner liderliğine ilişkin olumlu yönde bir algısı olduğu görülmektedir. Ancak araştırmanın daha geniş eğitimci kitlesinde uygulanması, vizyoner liderlik algısını etkileyen farklı değişkenlerin de incelenmesi ve özel- kamu eğitim kurumları arasındaki farkların incelenmesi gelecekte yapılacak araştırmalara katkı sağlayacaktır.

KANYAKÇA

Acar, S. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Aksu, A. (2010). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Eğitim ve Bilim*, 34(153).

Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: an institutional framework. *Journal of Management Development*.31(4), 431-440.

Aydoğan, İ., & Bilgivar, O. O. (2022). Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarının Okul İklimine Etkisi. *Ahi Evran* Üniver*sitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1735-1763.

Babil, F. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları Ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki (Master's thesis, ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Bass, B.M. (1996), A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership, *US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, Alexandria, VA.

Başaran, M.E. (2016). Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Bennis, W., (1996), *Visionary Leadership, Beyond Leadership* (Edit: VVarren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Blackwell Publishers Inc.

Blanchard, K. (2009). *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek*. Salon Yayınları. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Asım ARI.

Brown, K. M., & Anfara Jr, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *Nassp Bulletin*, 87(635), 16-34.

Buck, C. A. (2004). A Case Study of Elementary School Principles' Perspectives on Organizational Vision. Doctorate Thesis. Roosevelt University at Chicago, İllinois

Buharalıoğlu, C. (2014). İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.

Bulut, Y. B. ve Uygun, S. (2014). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal* Üniver*sitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 7 (13) , 29-47 .

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe* Üniver*sitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88- 98.

Çelik V. (1997). Eğitim Yönetiminde Liderlik, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 465-478.

Çınar, F., & Kaban, A. (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An application in Hospital Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.

Collins, J.C. ve Porras, J.I. (1991) Organisational Vision and Visionary Organisations*. California Management Review,* 34(1), 30–52.

Deneri, S. (2019). Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. British Journal of Management, 16(2), 105-118.

Doğan, F. (2021). İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri (Aksaray İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Denetimi ve Planlaması Bilim Dalı.

Doğan, S. & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir çalışma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23(2), 81-99.

Eraslan, H. Okul Müdürlerinin Sergilemiş Olduğu Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki: Adıyaman Örneği. Temel Eğitim, (16), 28-41.

Güder, M. (2021). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Mesleki Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Örgütsel Canlılığın Aracılık Etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996) Competing for the future. Harvard Business School Press, Boston.

Heath, C. and Heath, D. (2010), Switch: How to Change Things When Change is Hard, Crown Publishing Group, New York, NY

Heintel, P. (1995), Vizyon ve Öz Yapılanma; Vizyon Yönetimi, (Çev: Veli Karagöz), Evrim Yayınevi, İstanbul.

Handy, C.,(2002). The Language Of Leadership, Basil Blackwell Ltd, Oxford. 45s

Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2005), "What we know about leadership", Review of General Psychology, 9(2)169-180.

İşcan, Ö.F. ve Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 1021-1032.

Nanus, B. (1992). Visionary Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins, S. P. (2000). Essentials Of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River,

Sashkin, M. (1992), "Strategic leadership competencies: what are they? How do they operate?

What can be done to develop them?", in Phillips, R.L. and Hunts, J.G. (Eds), Strategic

Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success: Berrett-Koehler Publishers.

Kaçmaz, S. (2020). Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.

Kakabadse, N., Kakabadse, A., ve Lee-Davies, L. (2005). Visioning the Pathway:: A Leadership Process Model. European Management Journal, 23(2), 237-246.

Kalyoncu, K. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.

Kantabutra, S., ve Avery, G. C. (2006). Follower effects in the visionary leadership process. Journal of Business & Economics Research (JBER), 4(5), 57-65.

Kantabutra, S., & Saratun, M. (2011). Identifying vision realization factors at a Thai state enterprise. Management Research Review.

Koçel, T., (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 855s.

Koçer, M. C., & Bostancı, A. B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluklari arasindaki ilişki. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 8(2), 119-143.

Kuyulu, İ. (2019). Spor Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderliklerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.

Küçük, Ö., & Demirtaş, Z. (2016). Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğrenci akademik başarısı arasındaki ilişki. Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2016(7), 53-68.

Michael Borenstein, Larry V. Hedges, Julian P. T. Higgins , Hannah R. Rothstein, 2014, Meta-Analize Giriş, Çeviri: Serkan Dinçer, Anı Yayıncılık, Ankara.

Michael Borenstein, Larry V. Hedges, Hannah R. Rothstein, 2007, Meta-Analysis: Fixed Effects vs. Random Effects. https://www.meta-analysis.com/downloads

Özdilek, K. (2019). Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Priansa, DJ 2017. Becoming Principal and Professional Teacher of Strategic Role Concept and Development. Bandung: Faithful Library.

Saleh, A. M. J., & Al-karasneh, S. M. (2009). Visionary leadership as an approach to social studies teacher preparation programmers' reform: participants' perspectives. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1(1), 877-889.

Schein, E. (1997). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. (1996). Beşinci Disiplin (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Seyidoğlu, Y. (2019). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Starratt, R.J. (1995). Leaders With Vision, Corwin Press Inc.

Stoner, J. (1988). Visionary Leadership, Management and High Performing Work Units.

University of Massachusetts.

Şirin, E.Z. (2019). Vizyoner Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., ve Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. Leadership & Organization Development Journal.

Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. Journal of Yasar University, 24(6), 4007-4023, s.4009.

Wallace, R.C. (1996). From Vision to Practice: The Art of Educational Leadership, Corvin Perss Inc.

Wallace, R. C., Jr., Engel, D. E., & Mooney, J. E. (1997). The learning school: A guide to vision-based leadership. Corwin Press. https://eric.ed.gov/?id=ED413664

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. Strategic management journal, 10(S1), 17-32.

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI: TÜRKİYE'DEKİ DENİZCİLİK EĞİTİMİ VEREN FAKÜLTELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A RESEARCH ON MARITIME FACULTIES IN TÜRKİYE

Murat KARACA
Bahçelievler Belediyesi
muradkrc@gmail.com
0000-0002-0409-8370

Haydar Baki DOĞAN
Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
haydarbakidogan@gmail.com
0000-0002-6231-1299

ÖZET

Bir kurumun başarılı olması, yani kuruluş amacına varabilmesi, stratejik yönetim anlayışına uygun şekilde yönetilmesi ile mümkün olup bunun için bir dizi sürecin takip edilmesi gerekmektedir. Türkiye'de denizcilik alanında eğitim veren fakültelerin kuruluşu ve faaliyetlerini sürdürmesi bir asırdan fazla bir zamanı kapsamakta olup bu örgütler kurumsal gelişimlerini devam ettirmektedir. Denizcilik eğitimi veren fakültelerin kendisinden bekleneni gerçekleştirmesi ve kaliteli hizmet üretmesi; iç ve dış çevre koşullarını iyi analiz etmesine, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek bu hususlara uygun vizyon ve misyonunu oluşturmasına, vizyon ve misyonuna uygun hedefler belirleyerek bu hedeflere varabilmek için faaliyetler yürütmesine, faaliyetleri sonrası ortaya çıkan sonuçları değerlendirerek bu sonuçların etki analizini yapmasına ve tüm bu süreçleri katılımcı yönetim anlayışına uygun şekilde paydaşları ile birlikte yürütmesine bağlıdır. Bu makalede, bu husus dikkate alınarak Türkiye'deki denizcilik fakültelerinden mülakat tekniği kullanılarak bu fakültelerin stratejik yönetim anlayışı ve bu yönetim araçlarını uygulama durumlarına ilişkin bilgi toplanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu çalışmayla; Türkiye'deki denizcilik fakültelerinin stratejik yönetime ilişkin eğilimlerini ve uygulamalarını ortaya koymak, bu fakültelerin stratejik yönetim kararlarını hangi ilişki süreçleri içerisinde ve nasıl verdiğini belirlemek, stratejik yönetim süreçlerine ilişkin aşamaların ve bilimsel tekniklerin bu fakülteler-

deki bilinirliğini ve nasıl uygulandığını belirlemek böylece bu örgütlerin kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunmak hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Denizcilik Fakültesi, Stratejik Yönetim, Yükseköğretim, Üniversite

ABSTRACT

The success of an institution depends on its management in accordance with the strategic management approach and some processes should be followed for this. Maritime faculties have provided education services and maintain its institutional development since more than a century of time in Türkiye. In order for maritime faculties to be successful, and to produce quality services, these organizations must correctly analyze their internal and external conditions, determine their strengths and weaknesses correctly and determine their visions and missions correctly. In addition, in order to fulfill what is expected of them, these faculties must determine right goals for their institutions, carry out effective activities, analyze impact of these activities' result and carry out all these processes with their stakeholders in accordance with the participatory management. Considering this fact, in this article, information about strategic management approach of maritime faculties in Türkiye. and strategic management applications of these faculties was gathered by using the interview technique. With this study, it is aimed to determine the strategic management trends and applications of the maritime faculties in Türkiye, how they make strategic management decisions, their level of awareness about stages and techniques of strategic management processes and how these stages and scientific techniques are implemented in these faculties. Thus, it is aimed to contribute to the achievement of these organizations' goals.

Keywords: Maritime Faculty, Strategic Management, Higher Education, University

1. GİRİŞ

Dünyadaki rekabet koşullarının gün geçtikçe arttığı bir ortamda denizcilik alanında eğitim veren fakültelerin başarısı sadece eğitim sektörünü değil, aynı zamanda denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. Denizcilik sektörü ülkemizin kalkınması açısından önemli sektörlerden biri olup bu alana insan kaynağı yetiştiren fakültelerin geliştirilmesi ülke ekonomisine büyük katkı sunacaktır.

Bu araştırma ile denizcilik eğitimi veren fakültelerin stratejik yönetim süreçleri hem kavramsal hem de uygulama aracı olarak incelenmekte böylece bu örgütlerin kaynaklarını etkin, etkili ve verimli kullanmasına katkı sunmak hedeflenmektedir. Bu hedefe varabilmek için araştırmanın ilk bölümünde stratejik yönetim kavramsal boyutta incelenmektedir. Bu bölümün ardından bilimsel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemlerine uygun olarak seçtiğimiz denizcilik fakültelerinin yönetsel işlemlerinin stratejik yönetim anlayışına uygunluğu analiz edilmektedir. Araştırmanın son bölümünde ise denizcilik alanında eğitim veren fakültelerin kuruluş hedeflerine varabilmesi için yapılması gerekenlere ilişkin genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmakta ve 2018 yılı Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) puanı sıralamasına göre en yüksek puanla öğrenci alan 5 denizcilik fakültesinin yöneticileri ile yapılan "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Denizcilik Fakülteleri" başlıklı görüşmelerle denizcilik fakültelerinin stratejik yönetim çalışmalarına ilişkin veriler ortaya konulmaktadır. "Denizcilik fakültelerinin stratejik yönetim sürecinde yaşadığı sorunlar nelerdir?" sorusuna bu makalede yanıt aranırken, belirlenen sorunlara yönelik çözüm önerileri de sonuç bölümünde ele alınmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

İnternet üzerinden akademik arama araçlarına "Strategic Management", "Maritime/Marine Education", kavramlarını ayı ayrı yazıldığında ve arama yapıldığında arama sonucu olarak pek çok makale, bildiri veya kitap çıkmaktadır. Fakat literatürde bunları ortak bir noktada birleştiren çalışmaya rastlanılmamıştır. Daha özele indirgenip "Strategic Management on Maritime Education" arandığında ise bu araştırmaya katkı sağlayacak bir makale bulunamamıştır. Fukuoka'nun (2005: 11) "Strategic Curriculum in the Faculty of Maritime Sciences, Kobe University aiming at Fostering and Enhancing the Motivation toward Maritime Science" adlı konferans bildirisi ise, içerik olarak çok spesifik bir alanı kapsadığından bu çalışma konusuna katkısına ilişkin genel değerlendirmelere katkı sunmaktan uzaktır. Bu makale, denizcilik alanında eğitim veren fakültelerin stratejik yönetime ilişkin sorunlarının tespitini ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri üretebilme amacıyla yapılan mülakat bulgularını ve bunların analizini konu edinmesi açısından alanında tek, katma değeri yüksek ve bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara kaynak niteliği olan bir çalışmadır.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik planlama terimi, 1950'lerde ortaya çıkmış olup 1960-1970 yılları arasında ise önemini artırmıştır (Bracker, 1980: 220). 1980'lerde, çeşitli planlama modellerinin ekonomik getirisinin yüksek olduğu değerlendirmeleri ağırlık kazandığından, bu kavram ön plana çıkamamıştır (Pederzini, 2016: 19). 1990'lara gelindiğinde ise, stratejik planlama kavramı kaybettiği popülerliği tekrar kazanmış olup (Hitt et al.,

1998: 41) günümüzde de bu araç ile birlikte diğer stratejik yönetim araçları iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaktadır. David'a (2011: 18) göre, stratejik yönetim, kurumsal başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma/geliştirme ve bilgi sistemlerini entegre etmeye odaklanan bir sistemdir. Hodgkinson ve Sparrow'a (2002: 54) göre, stratejik yönetim; bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla stratejilerin oluşum, uygulama ve değerlendirme aşamalarından geçtiği ve içerisinde bunların çapraz fonksiyonel bağlantılarının kurulduğu bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetimin amacı, yarın için oluşan yeni ve farklı fırsatlarından yararlanmak ve bu fırsatları oluşturmak; uzun vadeli planlama ile, bugünün trendlerini yakalayarak hem bugün hem de gelecekte faydalı olmaya çalışmaktır (Rothaermel, 2016: 58).

Stratejik yönetim süreci, strateji oluşturma, strateji uygulama ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Barney ve Hesterly, 2010: 12). Strateji oluşturma aşaması; vizyon ve misyon geliştirmek, örgütün dış fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek, içteki güçlü ve zayıf yanları belirlemek, uzun vadeli hedefler koymak, alternatif stratejiler üretmek ve takip edilecek belirli stratejileri seçmek gibi birçok adımın içerisinde yer aldığı faaliyetleri kapsamaktadır (Mason et al., 1986: 45). Hangi yeni işletmelerle çalışılacağı, hangi işletmelerle ve niçin anlaşmaların yapılacağı, kaynakların nasıl tahsis edileceği ve kaynakların nasıl dağıtılacağı, ürün çeşitlenmesine gidilip gidilmeyeceği, uluslararası pazarlara girilip girilmeyeceği, bir ortak girişimle birleşme kararı alınıp alınmayacağı gibi sorular strateji oluşturma aşamasında cevaplandırılan sorulardan birkaçıdır (David, 2011: 17). Strateji oluşturma aşaması pazara, kaynaklara ve teknolojiye uyum açısından tüm örgütler için çok önemli bir aşamadır (Song et al., 2005: 263).

İkinci aşama olan stratejilerin uygulanması aşamasında yıllık hedeflere varabilmek için faaliyetler yürütülmekte ve çalışanları motive ederek onların belirlenen strateji ve politikalara uygun çalışması sağlanmaktadır (Best et al., 2007: 93). Bu yönü ile strateji uygulama aşaması, stratejileri destekleyici bir kültürün geliştirilmesini, etkili bir organizasyon yapısı oluşturmayı, pazarlama çabalarını yönlendirmeyi, bütçe hazırlamayı, bilgi sistemlerini geliştirmeyi ve kullanmayı, çalışanların motivasyonunu artırmayı içermektedir (Teece et al., 1997: 523). Stratejilerin uygulanmasına genellikle stratejik yönetimin "eylem aşaması" da denmektedir. Strateji uygulamak, çalışanları ve yöneticileri formüle edilmiş stratejileri ortaya koymak için harekete geçirmek anlamına gelmektedir (Hunger ve Wheelen, 2003: 51). Stratejik yönetimde en zor aşama olarak kabul edilen, strateji uygulaması disiplin, bağlılık ve fedakârlık gerektirmektedir (Freeman, 2010: 15). Son aşamada olan değerlendirme aşamasında ise belirlenen hedeflere varmak için yapılanlar oluşturdukları sonuçlar itibari ile değerlendirilmektedir. Sonuçların hedefe varmaya sunduğu katkı düzeyi bu aşamada ölçülmektedir (David ve David, 2016: 22; Düren, 2010: 18).

4. METODOLOJİ

Bu makalede Türkiye'de denizcilik eğitimi veren fakültelerin gelişime katkı sunmak için; fakültelerin yöneticilerinin görüş ve önerileri ile bu fakültelerin stratejik yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları tespit etmek ve bu sorunları ortadan kaldırılması için çözüm önerileri geliştirmek hedeflenmektedir. Bu kapsamda denizcilik eğitimi veren fakültelerin yöneticileri ile "Stratejik Yönetim ve Denizcilik Eğitimi Veren Kurumlar" başlıklı bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme metinleri görüşme yapılan yöneticilere iletilerek izinleri alındıktan sonra araştırmada kullanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmaya konu olan örneklem, Türkiye'de yükseköğretim kurumlarına giriş sınavını düzenleyen kurum olan ÖSYM'nin 2022 verilerine göre, Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği bölümü taban puanları ve başarı sıralamasında en yüksek puanlı 5 Denizcilik Eğitim Kurumudur. Bu eğitim kurumları İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, Piri Reis Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesidir. Bu 5 fakülte örneklem olarak ele alındığında araştırma çıktılarının uygulanması aşamasında, araştırma evreninin Türkiye'de denizcilik eğitimi veren tüm fakülteler olması beklenmektedir. Bu makale, ortaya koyduğu bulgu ve sonuçların Türkiye'de denizcilik eğitimi veren tüm fakültelerin stratejik yönetim uygulamaları hakkında fikir vermesi ve araştırma sonuçlarının diğer ülkelerdeki denizcilik eğitimi veren fakültelere de uygulanabilecek nitelikte olması yönü ile bu alandaki önemli çalışmalardan biridir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu makalede nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmada ilk olarak "Stratejik Yönetim Anlayışı" üzerine bir literatür taraması gerçekleştirilmektedir. Ardından denizcilik eğitimi veren fakültelerin stratejik yönetim yaklaşımlarının analizi için, bu fakültelerin yöneticileri ile, bir önceki aşamada elde edilen bulgular doğrultusunda, "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Denizcilik Eğitimi Veren Kurumlar" başlıklı görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler için hazırlanan 19 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu literatürdeki stratejik yönetim çalışmaları ışığında oluşturulmuştur. Görüşmelerde denizcilik fakültesi sorunlarının ayrıntılı şekilde tespiti amacıyla açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Bu form yaklaşık iki saat süren görüşmelerde 2019 yılının tamamına yayılacak şekilde 8 akademisyene yüz yüze uygulanmıştır. Nitel araştırmalarda örneklemin nicel anlamda evreni temsil etmesinden ziyade amaca yönelik örnekleme önemli olduğundan evrenden daha önceden belirlenen varyasyonlarda spesifik niteliğe sahip birkaç fakülte ile örneklem oluşturulmuştur. Ayrıca kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak görüşme yapılan kişinin yönlendirmesi ile amaca katkı sunabilecek kişilerin

örnekleme dahil edilmesine izin verilmiştir.

Görüşmelerin yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde gerçekleşmesi, literatürde karşımıza çıkmayan denizcilik fakültelerinin sorunlarının, bu kurumların üst düzey yöneticilerinin ifadeleri ile ortaya konuluyor olması bu araştırmanın sonuçlarının gerçekliği yansıtması açıdan büyük öneme sahiptir. Bu yönüyle bu araştırma, hem literatüre hem de pratiğe ait verileri bir araya getirdiğinden bu alandaki önemli çalışmalardan biri haline gelmektedir. Hazırlanan form çerçevesinde önceden alınan randevular ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve son aşamada ise hazırlanan görüşmeler metne dönüştürülerek görüşme verileri toplanmış ve tespit edilen bulgular analiz edilmiştir.

4.3. Veri Toplama ve İşleme Araçları

Araştırmaya konu olan örneklem Türkiye'de denizcilik eğitimi veren beş önemli kurumdur. Araştırmacı görüşme gerçekleştireceği kurumların yöneticilerini seçerken, görev yapılan denizcilik eğitimi veren fakültenin hizmet süresi ve görüşme yapılacak kişilerin uzun süreli mesleki tecrübelerini dikkate alarak, hem görüşme taleplerinin ve görüşmelerin gerçekleştirildiği esnada hem de görüşmelerin akademik çalışmada kullanılabilir hale getirilmesi aşamasında titizlik ile çalışmıştır. Görüşme metinleri görüşme gerçekleştirilen katılımcılar ile paylaşılmış ve bu verilerin kullanımı için onların onayı alınmıştır. Örneklem içerisindeki denizcilik eğitimi veren kurumdan dört eğitim kurumu yöneticisi bu araştırmaya destek vermeye gönüllü olmuştur. Bir denizcilik eğitim kurumu yöneticisi ise, akademik yoğunluktan dolayı görüşmeye katılmak istememiş, araştırmacılar bu deniz eğitim kurumu yerine, Türkiye'de denizcilik eğitimi vermek üzere yeni kurulan bir kurumun yöneticisinden görüşme talebinde bulunmuştur. Bu kurumun yöneticisi görüşme talebini kabul etmiştir. Bu kurumun araştırmanın örneklemi içerisinde yer alması Türkiye'de denizcilik eğitim kurumların kuruluşu hakkında güncel veriler elde edilmesi açısından araştırmaya önemli katkı sunmuştur. Ayrıca bu fakültenin bulunduğu coğrafyanın deniz eğitimi veren diğer kuruluşlardan farklı olması ve bu farklılığın stratejik yönetim içerisinde ayrı bir öneme sahip olan vizyon ve misyon belirleme sürecini önemli ölçüde etkilemiş olması araştırma sonucunda elde edilen verileri zenginleştirmiştir.

Araştırmacı, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunu kullanarak "Stratejik Yönetim ve Denizcilik Eğitimi Veren Kurumlar" konulu görüşmeleri görüşme taleplerine olumlu cevap veren eğitim kurumları yöneticileriyle titizlikle gerçekleştirmiştir. Bu görüşmelerde ikili diyaloglar evrensel ve akademik etik kuralları dikkate alınarak gerçekleştirilmiş, görüşmeler sesli kayıt yapılabilen araştırmacıya ait telefonda "Voice Recorder" programı aracılığı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce görüşme yapılacak katılımcılara ses kaydı alınacağı bilgisi verilmiş, programdan alınan ses kayıtları görüşme sonunda isteyen görüşmeci ile paylaşılmıştır. Görüşmenin içeriğini oluşturan yarı yapılandırılmış

görüşme formu görüşme öncesinde katılımcılar ile paylaşılmamış, katılımcılar soruları görüşme esnasında öğrenip cevaplamışlardır. Görüşülen yöneticiler görüşme içeriğine olan beğenilerini ve bu çalışmanın Türk denizcilik sektörüne katkı sağlayacak bir çalışma olabileceğini dile getirmişler ve görüşmeden duydukları memnuniyeti ifade etmişlerdir.

Bu araştırma içeriğinde bulunan kavramsal çerçeve temelinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu görüşme sürecinde araştırmacıya görüşmeyi gerçekleştirirken yol gösterici olmuştur. Görüşmelerin etkinliği araştırmacının bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda şekillendirilerek formun içeriği araştırmaya fayda sağlayamayacak gereksiz sorulardan arındırılmıştır. Soruların kısa, öz ve anlaşılır olmasına önem gösterilmiş, soruların cevapları ile denizcilik eğitimi literatürüne katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırmacı soruları görüşmelerin akışı doğrultusunda şekillendirmiş, daha öncesinde cevabı verilen gereksiz soruları sormaktan kaçınmış ve görüşmelerin akıcı bir şekilde ilerlemesi için çaba göstermiştir. Görüşme esnasında yapılan önceki görüşmeler hakkında bilgi verilmemiş, sadece araştırma kapsamında bulunan eğitim kurumlarının isimleri verilmiştir. Görüşmelere, yöneticilerin uygun görmesi durumunda, kalite yönetimi konusunda fakültelerinde bulunan akademisyenler de eşlik etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında beşi bu kurumların yöneticisi olan profesör ünvanlı akademisyen, ikisi stratejik yönetim konusunda bilgi ve tecrübesi olan ve bu kurumlarda görevli doçent ünvanlı akademisyen ve bir doktor ünvanlı akademisyen ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler; bir yıllık zaman diliminde tamamlanmış olup her görüşme farklı tarihlerde olmak üzere, denizcilik eğitimi veren kurumların yöneticilerinden alınan randevulara göre planlanmış ve bu zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. İstanbul'un Tuzla ilçesindeki İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Denizcilik Fakültesi ve Piri Reis Denizcilik Fakültesi, İstanbul'un Avcılar ilçesinde bulunan İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Trabzon'un Sürmene ilçesinde bulunan Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi, Van'ın Tuşba ilçesinde bulunan Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (YYÜ) Denizcilik Fakültesi görüşmelerin yapıldığı yerlerdir. Görüşmelerin yapıldığı coğrafyaların farklılığı ve çalışma alanı ile ilgili Türkiye'nin geniş bir kesimini içermesi araştırmanın etkililiğini arttırmaktadır. Görüşmeler sırasında elde edilen veriler bu makalede içerik analizi ve betimsel analiz yöntemi ile sunulmaktadır.

5. BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların vermiş olduğu bilgiler, stratejik yönetimin üç aşaması olan strateji belirleme, uygulama ve değerlendirme aşamaları gözetilerek üç başlık altında tasnif edilerek sunulmaktadır. (Barney ve Hesterly, 2010: 20)

5.1. Strateji Belirleme Aşamasına İlişkin Bulgular

"Stratejik Yönetim ve Denizcilik Eğitimi Veren Kurumlar" başlıklı görüşmelerde

görüşülen kişilerin stratejik yönetimin aşamalarından biri olan strateji belirleme aşamasıyla ilgili görüşleri aşağıda yer almaktadır:

• Bir üniversite hariç diğer tüm üniversitelerde stratejik yönetim süreçleri ile stratejik planlama süreçlerinin uyum içerisinde yürütülmediği,

• Fakültelerin stratejik planlarının genellikle beş yıllık yapıldığı,

• Stratejik planlama birimlerinin kalite birimi adı altında örgütsel yapı içerisinde yer aldığı,

• Stratejik planların kalite birimi tarafından yapıldığı ve bir üniversite hariç diğer üniversitelerde uygulayıcıların planlama sürecinde yeterince etkili olmadığı,

• Stratejik yönetimin bir planlama anlayışı çerçevesinde değerlendirildiği, resmi bir planlama aracı olarak kullanıldığı ve bu süreçte bazı üniversitelerde kurumsal önceliklerin, öğrencilerin ihtiyaçlarının ve personel öncelliklerinin tam olarak belirlenmediği ve değerlendirilmediği,

• Bir üniversite hariç diğer üniversitelerde stratejik planların genellikle verilen görevi yerine getirme amacıyla, yeterli ve gönüllü paydaş katılımı olmadan yapıldığı,

• Stratejik planlarını hem fakülte içi hem de fakülte dışı yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere dayalı olarak yapıldığı ve çoğu üniversitede sözlü kaynaklara yeterince başvurulmadığı,

• Stratejik yönetim süreçleri içerisinde yer alan misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sürecinde çoğu üniversitede çalıştayların düzenlenmediği ve paydaşların görüşlerine başvurulmadığı,

• Stratejik plan yapım sürecini en fazla yasal, politik, doğal ve ekonomik çevrenin etkilediği, çoğu üniversitede teknolojik, ekonomik ve sosyo kültürel çevrenin bu süreçte yeterince etkili olamadığı,

• Stratejik yönetim sürecinde çoğu üniversitede çevresel değişimlerin yeterli düzeyde analizinin yapılmadığı,

• Stratejik yönetim süreçlerinde çevresel faktörlere dayalı fırsat ve tehditlerin çoğu üniversitede yeterince analiz edilmediği,

• Çoğu üniversitenin genel stratejik planı ve hedeflerinin fakülte çalışanlarınca yeterince bilinmediği ve benimsenmediği,

• Çoğu üniversitenin stratejik yönetim sürecinde belirleyici aktörün devlet olduğu, rakiplerin, çalışanların ve öğrencilerin ise bu sürecin belirleyicisi olmaktan uzak olduğu,

• Stratejik yönetim sürecinde bu fakültelerde tespit edilen en güçlü yanlarının Türkiye'nin genç nüfusa sahip olması ile jeopolitik konumunun olduğu,

• Üniversitelerin çoğunun zayıf yanlarının ise yetersiz bütçe, nitelikli akademisyen eksikliği, çalışanların kararlara katılımının düşüklüğü ve bölümler arası ko-

ordinasyon eksikliği olduğu,

• Üniversiteler için belirlenen stratejik amaçlar ile denizcilik fakültelerinin amaç ve programları arasında uyumun çoğu üniversitede yeterli düzeyde olmadığı,

• Fakültelerin amaçları ile çalışan akademisyenlerin kişisel amaçları arasında uyumun çoğu üniversitede yeterli düzeyde olmadığı,

• Stratejik planlama tekniklerinden beyin fırtınası ile girdi çıktı analizi ve risk analizi tekniğinin azda olsa kullanıldığı fakat diğer tekniklerin çoğu üniversitede kullanılmadığı,

• Çoğu üniversitede stratejik planlama tekniklerine ilişkin yeterli bilgi düzeyine ve tecrübeye sahip personelin fakültelerde bulunmadığı,

• Çoğu üniversitede eğitim kurumlarının yöneticilerinin stratejik yönetim konusunda eğitimlerinin bulunmadığı,

• Çoğu üniversitede kurumların yöneticilerine stratejik yönetimin alt başlığı olabilecek kaynak yönetimi, stratejik plan oluşturma gibi konularda zaman zaman seminerler verildiği; fakat stratejik yönetimin tümünü kapsayan bir eğitimin yöneticilere verilmediği,

• Üniversitelerin çoğunluğunda yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki eksikliği kapatmak amacıyla bu konuda çalışması bulunan personelin tecrübesinden faydalandıkları,

• Stratejik yönetim konusunda bilgi ve tecrübesi olan personele sahip üniversitelerin bu personel aracılığı ile strateji belirleme, uygulama ve değerlendirme aşamalarını gerçekleştirdikleri,

• Yöneticilerin görev tanımları içerisinde kurumun stratejilerini belirleme görev ve yetkisinin bulunmadığı,

• Araştırmaya konu olan eğitim kurumlarının Türkiye Cumhuriyeti Yüksek Öğrenim Kurumlarına (YÖK) bağlı olduğu ve bu eğitim kurumlarında YÖK'ün stratejik yönetim esasları ile Denizcilik Müsteşarlığı ve IMO (International Maritime Organisation) STCW kriterlerinin uygulandığı,

• Yöneticilerin YÖK tarafından belirlenen stratejileri uygulamayı görevlerinin gereği olarak gördüğü,

• YÖK'ün farklı disiplinlere sahip tüm yükseköğretim kurumlarını kapsayan stratejiler belirlemesinin ve denizcilik eğitimi veren kuruluşların YÖK'ün belirlediği stratejileri uygulamasının bu örgütlerin başarısını olumsuz yönde etkilediği,

• Üst birimler taraftan planlama yapılmasının alt birimlerin ihtiyaçlarını tam karşılayamadığı ve denizcilik eğitiminin spesifik bir uzmanlık bilgisi gerektirdiği,

• Fakültelerin çoğunda stratejik yönetimin strateji belirleme aşamasının tam anlamı ile uygulanmadığı,

• Bu aşamanın tam anlamıyla uygulanamamasının temel sebebinin bu kurumla-

rın yöneticilerinin kurumlarını stratejik yönetime uygun yönetmelerine imkan tanıyacak mevzuat ve hukuki alt yapının bulunmayışı olduğu,

• Denizcilik eğitimi veren kurumların paydaşlarının; öğrenciler, öğrencilerin aileleri, mezunlar, mezunların çalıştıkları armatör/işletmeci firmalar, sivil toplum kuruluşları ve ile ilgili kamu kurumları olduğu,

• 2019 yılından itibaren Denizcilik Eğitimi Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulu (DEDAK) kapsamında denizcilik eğitimi veren kuruluşların paydaşlarını bir araya getiren çalışmaların yürütüldüğü, denizcilik eğitimi veren kuruluşların paydaşlar ile düzenli toplantılar yapmasının, vizyon, misyon gibi stratejik yönetim kavramlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında paydaşların etkisinin önemli olduğu,

• Üniversitelerin çoğunluğunda stratejik yönetime yön verebilecek toplantıların yeterli sıklıkta düzenlenmediği ve paydaşların toplantılara katılım oranların düşük olduğu

• Üniversitelerin çoğunluğunda kurum çalışanlarının örgütlerinin vizyon ve misyonunu tam anlamı ile benimseyip benimsemediğine ilişkin bir değerlendirmenin yapılmadığı,

• Kurumların SWOT analizini düzenli aralıklar ile güncellenmesi gerektiği hususunda yöneticilerin farkındalıklarının olduğu; ancak denizcilik eğitim kuruluşlarının çoğunluğunun SWOT analizinin uzun zamandır yapılmadığı ve bu kuruluşlardan sadece birinin 3 yılda bir SWOT analizi yaptığı ve bu eğitim kurumunda SWOT analizi dışında bazı analiz çalışmalarının da yapılmakta olduğu,

• Denizcilik eğitim kurumların çoğunluğunda belirlenen stratejilerin pazara ve teknolojilere uyumu dikkate alınırken, kaynaklara uyum konusunda sıkıntılar yaşanmakta olduğu ve bu problemin temel sebebinin kaynakların belirlenmesinde yöneticilerin görüşlerinin önemsenmemesi olduğu,

• Bu kurumlara alınacak öğrenci sayıları eğitim kurumlarının simülasyon ve araştırma gemisi gibi eğitim materyallerinin sınırlı olduğu hususu göz önüne alınmadan belirlendiği,

Tespit edilmiştir.

5.2. Strateji Uygulama Aşamasına İlişkin Bulgular

"Stratejik Yönetim ve Denizcilik Eğitimi Veren Kurumlar" başlıklı görüşmelerde stratejik yönetimin aşamalarından biri olan strateji uygulama aşamasıyla ilgili elde edilen bulgular şunlardır:

• Örgütlerin asıl yöneticilerinin yıllık hedef ve politikaları belirleyememesinin stratejik planın uygulanması noktasında kurumlarda gelişimi zorlaştırdığı,

• Bazı yöneticilerin, üniversitelerin koyduğu standartları dikkat ederek yıl sonlarında çeşitli değerlendirmeler sonrası bazı politikalar geliştirebildikleri; fakat bu

gelişimi inisiyatif kullanarak yapmakta oldukları,

• Fakültelerin çoğunluğundaki stratejik yönetime ilişkin uygulamaların genellikle kısa süreli planlamaya dayalı olduğu,

• Stratejik yönetim süreçlerinin bütçe hazırlama, kaynak dağılımı ve bilgi yönetimi gibi alanlara etkisinin yeterince değerlendirilmediği,

• Fakültelerin varmak istedikleri hedeflerle kaynak dağılımı arasında uyumun yetersiz olduğu,

• Motive olmuş çalışan ve etkin bir organizasyon yapısına sahip olan örgütlerin belirlenen politikaları uygulama noktasında sıkıntı yaşamadığı ve yöneticilerin örgütsel başarıda çalışan motivasyonun ve örgütsel yapının öneminin farkında oldukları,

• Nitel ve nicel yönden personel yetersizliği yaşayan kuruluşların çalışanları motive etme ve organizasyon yapısını etkin kılma noktasında problem yaşadıkları,

• Eğitim kurumlarının ve yöneticilerinin sunmakta oldukları hizmeti pazarlama çalışmalarının olduğu; ancak bu çalışmaların çoğu kurumda bireysel çabaya dayalı, dönemsel nitelikte olduğu ve bu çalışmaların etkinliğinin ölçülmediği,

• Stratejik yönetim süreçleri ile bütçe hazırlama sürecinin çoğu kurumda uyum içerisinde yürütülmediği,

• Denizcilik eğitimi veren kurumların bütçelerinin planlanmasına ilişkin süreçlerin kendileri tarafından belirlenmediği ve kendilerine ayrılan bütçenin miktarının ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi için karar vericilere etki edemedikleri,

• Çoğu üniversitede zaman ve kaynak kısıtlaması, bürokratik işlemler, öğrenci sayısının sürekli artması ve yeterli sayı ve nitelikte personel desteğinin verilmemesi ile birlikte iş yükünün sürekli artması, bölgesel sıkıntılar ve gelen öğrenci kalitesinin sürekli azalmasının strateji uygulama aşamasında karşılaşılan önemli sorunlardan olduğu Tespit edilmiştir.

5.3. Strateji Değerlendirme Aşamasına İlişkin Bulgular

"Stratejik Yönetim ve Denizcilik Eğitimi Veren Kurumlar" başlıklı görüşmelerde stratejik yönetimin aşamalarından biri olan strateji değerlendirme aşamasıyla ilgili elde edilen bulgular şunlardır:

• Denizcilik eğitimi veren kurum yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi aşamasının öneminin farkında olduğu; ancak çoğu kurumda değerlendirmenin uygun araçlar kullanılarak yapılmadığı,

• Denizcilik eğitimi veren kurumların performans ölçütlerinin üst kurumları olan üniversiteler veya üniversitelerin üst kurumu olan Yükseköğrenim Kurumu tarafından belirlendiği ve değerlendirildiği,

• Fakültelerin rekabet koşullarının eşit olmaması nedeniyle karşılaştırmalı bir değerlendirmeye gidilemediği,

• Performans ölçütlerinin çoğu fakültede fakültelerine özgü olarak belirlenmemesi nedeniyle belirlenen göstergelerin uygulama sonuçlarının değerlendirme için yeterli olmadığı,

• Değişime uyum konusunda kaynak sıkıntıları yaşadıkları dolayısıyla çoğu fakültenin değişime uyum sağlayamadığı,

• Stratejik yönetim süreçleri ile performans programı hazırlama süreçlerinin çoğu kurumda uyum içerisinde yürütülmediği,

• Birçok üniversitede belirlenen stratejilere uyumu sağlayacak etkin kontrol sisteminin bulunmadığı, stratejik yönetim süreçleri ile faaliyet raporları ve performans programları arasında yeterli uyumun bulunmadığı,

Tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim; hem kamu hem de özel sektör içerisinde yer alan tüm örgütlerin hızla gelişen ve değişen dünyada değişime ayak uydurarak hedeflerine ulaşabilmeleri için almaları gereken kararları formüle etmeleri, uygulamaları ve değerlendirmelerini içeren yönetsel faaliyetler bütünüdür. Rakiplerine oranla daha ileride olmak, uzun vadeli planlarla geleceği doğru bir şekilde öngörmek, eldeki kaynakları etkin kullanarak hizmet veya mal ürettiği alanda pazara hakim olmak isteyen tüm örgütler stratejik yönetimi uygulamak zorundadır. Türkiye'deki denizcilik sektörüne insan kaynağı temininde önemli fonksiyonu olan denizcilik fakültelerinin de stratejik yönetim anlayışına uygun olarak idare edilmeleri, denizcilik sektöründeki son yıllarda yaşanan gelişmeler de dikkate alındığında, Türkiye'nin kalkınması açısından önemli bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin yerine getirilebilmesine katkı sunmak amacı ile yapılan bu çalışmada, Türkiye'deki beş denizcilik fakültesinin yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilerek bu fakültelerin stratejik yönetim anlayışına uygun idare edilme sürecinde yaşanan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular stratejik yönetimin aşamaları gözetilerek tasnif edilmiştir.

Türkiye'deki denizcilik fakültelerinin çoğunun en önemli sorunu bu fakültelerin örgütsel yapısının kurumların stratejik yönetime uygun idare edilmesine uygun olmayışıdır. Bu eğitim kurumlarının kaynakları, ürünleri ve hizmet üretim süreçleri diğer eğitim kurumlarından farklıdır. Bu nedenle bu fakültelerin spesifik alanda eğitim verdiği hususu gözetilerek örgütsel yapılarının yeniden organize edilmesi gerekmektedir. Denizcilik eğitimi veren kurumların ürün ve yönetsel süreçleri diğer eğitim kurumlarından farklı olduğundan bu kurumların; stratejik yönetimi için, bu alanda uzman ve bu alana özgü bir yapı altında yönetilmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Türkiye'de eğitim faaliyetine devam eden bu fakültelerin ilgili olduğu sektörel değişimleri gözetecek şekilde örgütsel yapılarının reforme edilmelerinin, stratejik yönetim anlayışına uygun olacağı de-

ğerlendirilmektedir. Zira bu fakültelerin hizmet verdiği alanda özel bir uzmanlığa, disipline ve kaliteli bir eğitim hizmeti sunumu için, simülasyon, araştırma gemisi gibi, diğer fakültelerden farklı ve pahalı eğitsel materyallere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle denizcilik eğitimi veren kurumların kaynaklarının artırılmasının örgütlerin motivasyon ve hizmet kalitesinin artırılmasına olumlu katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Hem kaynak hem de özel uzmanlık gerektiren çoğu üniversitedeki yönetim sorununun çözümü için bu fakülteleri ayrı bir üniversite yönetimi olarak örgütleyip bu eğitim kurumlarının yönetiminde uzman kişilerin söz sahibi olmasını sağlamak gerekmektedir.

Örgütsel yapıda yaşanan sorunun çözümünün ardından bu eğitim kurumlarının stratejik yönetime uygun idaresi için;

- Yöneticilere stratejik yönetime ilişkin eğitim verilmesi,
- Stratejik yönetim birimlerindeki niteliksel ve niceliksel personel yetersizliğinin giderilmesi,
- Stratejik yönetim süreçleri ile stratejik planlama süreçlerinin uyum içinde yürütülmesi,
- Stratejik yönetim süreçlerinin kurumsal öncelikler, öğrenci ihtiyaçları ve personel öncelikleri dikkate alınarak formüle edilmesi,
- Stratejik yönetim sürecinin önemli adımlarından olan SWOT analizinin düzenli aralıklarla ve paydaşların etkin katılımı ile yapılması,
- Ülkemizin önde gelen üniversitelerinin bazılarında uygulanmakla birlikte, denizcilik alanında eğitim veren tüm kurumlarda vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin çalışanlarca benimsenebilmesi için bu değerlerin belirlenmesi sürecinde iç paydaşların etkin katılımının sağlanması,
- Stratejik yönetime ilişkin tüm toplantı tutanaklarının kayıt altına alınması böylece karar alımında ve faaliyetlerde tekrarların önüne geçilmesi,
- Strateji belirleme sürecinde teknolojik, ekonomik ve sosyokültürel çevrenin analizinin yapılması,
- Ülkemizin önde gelen üniversitelerinin bazıları Dünya Denizcilik Üniversiteleri Birliği de dahil dünyadaki gelişmelerle entegre olmakla birlikte, denizcilik alanında eğitim veren tüm kurumların denizcilik alanında dünyada yaşanan değişimleri ve gelişmeleri takip etmesi,
- Bütçe yetersizliği, nitelikli akademisyen eksikliği ve personel motivasyonun yükseltilememesi sorununun çözümü için uzun vadeli planların yapılması,
- Bu örgütlerin stratejik yönetime uygun idaresi için gerekli hukuki alt yapının oluşturulması,
- Ülkemizin önde gelen üniversitelerinin bazıları sektörle yakın temas içerisinde olmakla birlikte, bu alanda eğitim veren tüm kurumlarının özellikle denizcilik

sektörü ile yakın temas kurabilmesi ve bu sektörün istediği nitelikte eleman yetiştirmesi, pazara ve teknolojiye uyumu için gerekli iletişim kanallarının oluşturulması,

• Nitelikli öğrenci temini için bu eğitim kurumlarına öğrenci alımına ilişkin sürecin yeniden formüle edilmesi,

• Bu eğitim kurumlarının stratejik yönetime uygun idare edilip edilmediğine ilişkin etkin kontrol sisteminin kurularak somut göstergelere dayalı performans ölçüm sisteminin uygulanması,

• Stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesi için mevcut stratejilerin temelini oluşturan iç ve dış faktörleri gözden geçirmek, performansın ölçülmesi ve düzeltici önlemlerin alınması başlıklarını içeren bir değerlendirme raporunun oluşturulması ve her kurumun belli periyotlar ile kalite çıktılarını değerlendirmesi, bunun için bazı üniversitelerde olmakla birlikte tüm kurumlarda etkin kalite birimlerinin kurulması,

• Denizcilik eğitimi veren kurumlar için stratejik yönetim tabanlı dijital bir sistemin oluşturulması ve bu sistem içerisinde strateji ve politikaların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarını kapsayan raporlamanın ve arşivlemenin yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Barney, J., ve Hesterly, W. (2010). *Strategic Management And Competitive Advantage: Concepts And Cases*, Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall:4-25.

Best Et Al. (2007). *Strategic Management, In Workplace Strategies And Facilities Management*, Routledge: 91-102.

Bracker, J. (1980). The Historical Development of The Strategic Management Concept, *Academy of Management Review*, C.5, s.2, 1980: 219-224. Doi:10.5465/Amr.1980.4288731

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts And Cases*, 2011.

David F. R. ve David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts And Cases,* Pearson–Prentice Hall.

Düren, P., (2010). *Public Management Means Strategic Management*, Library Management.

Freeman, R. E.(2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.

Fukuoka, T.(2005). Strategic Curriculum in The Faculty of Maritime Sciences, Kobe University, Aiming At Fostering And Enhancing Motivation Toward Maritime Science, Paper Presented At *The Maritime Security And Met*.

Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. (1998). Current And Future Research Methods In Strategic Management. *Organizational Research Methods*, 1(1), 6-44. Doi:10.1177/109442819800100103

Hodgkinson, G. P., & Sparrow, P. R. (2002). *The Competent Organization: A Psychological Analysis of The Strategic Management Process*. Open University Press.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of Strategic Management*. Nj: Prentice Hall.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking The Balanced Scorecard To Strategy, California Management Review, C.39, S.1, 53-79. Doi:10.2307/41165876

Mason Et Al. (1986). *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley, 1986.

Pederzini, G. D. A. (2016). Strategic Management Cultures: Historical Connections With Science, *Journal of Management History*, 22(2), 214-235.

Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic Management: Concepts*, C.2, McGraw-Hill Education.

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect In Two Environmental Contexts, *Strategic Management Journal*, C.26(3), 259-276.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

EK 1: "Stratejik Yönetim ve Denizcilik Eğitimi Veren Kurumlar" Konulu Mülakat için Hazırlanan Yapılandırılmamış Görüşme Formu

1. Denizcilik eğitimi veren bir kurumun yöneticisi olarak stratejik yönetime bakış açınız nedir? Kısaca Anlatabilir misiniz?

2. Stratejik yönetim üzerine eğitim aldınız mı? Ya da bu alanda eğitim almış uzman bir personeliniz var mı?

3. Kurumunuzu stratejik yönetime uygun şekilde idare etmenize yönelik hukuki yaptırımlar söz konusu mu?

4. Kurumunuzu yönetimine ilişkin mevzuatın kurumunuzu stratejik yönetime uygun idare etmenize olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?

5. Kurumunuzun hedeflerine varabilmesi için belirlemiş olduğunuz stratejiler hangi periyotlarda belirleniyor ve değiştiriliyor? Strateji belirleme sürecinde kimler yer alıyor?

6. Belirlenen stratejilerin uygulanması aşamasında paydaşlarınız kimler? Bu paydaşlar strateji belirleme aşamasında da etkin olarak yer alıyor mu?

7. Uygulanan stratejilerin hedefe varma noktasındaki etkilerini kim değerlendiriyor? Değerlendirme sürecinde kullanmış olduğunuz göstergeler neler ve bu göstergeler kimler tarafından ve nasıl belirleniyor?

8. Kurumunuzun vizyon ve misyon nedir? Bu vizyon ve misyon hangi tarihte belirlenmiştir?

9. Kurumunuzun vizyon ve misyonu belirlerken paydaşların bu sürece aktif katılımını artırmak amacıyla yapmış olduğunuz çalışmalar nelerdir? Kurumunuzun vizyon ve misyonunun paydaşların aktif katılımı ile belirlendiğine inanıyor musunuz?

10. Çalışanlarınızın Kurumunuzun vizyon ve misyonunu benimseyip benimsemediklerine yönelik bir çalışmanız oldu mu? Oldu ise bu çalışmanın sonuçları nelerdir?

11. Kurumunuzun strateji belgelerinizde yer alan güçlü ve zayıf yönleri ile örgütünüzün fırsat ve tehditleri nelerdir? Bu tespitler ne zaman, kimler tarafından ve nasıl yapıldı?

12. Strateji oluşturma süreçleri pazarlara, kaynaklara ve teknolojilere uyum açısından önemlidir. Kurumunuzun stratejilerinin pazara, kaynaklara ve teknolojiye uyumlu olduğunu söyleyebilir misiniz?

13. Denizcilik eğitimi veren bir kurum olarak strateji oluşturma aşamasında ne gibi sorunlarla karşılaştınız?

14. Kurumunuz için strateji uygulama aşamasında nelere önem veriyorsunuz? Kurumunuzda belirlemiş olduğunuz stratejileri uygularken kullanmış olduğunuz bir yöntem var mı?

15. Strateji uygulama aşamasında aşağıdaki kavramlarla faaliyetleriniz arasındaki ilişkilendirmeyi nasıl yapıyorsunuz?

Yıllık hedefler belirleme

Politikalar geliştirme

Çalışanları motive etme

Organizasyon yapısını etkin kılma

Pazarlama çabaları

Bütçe

Bilgi sistemlerini geliştirme

16. Strateji uygulamasına genellikle stratejik yönetimin "eylem aşaması" denir. Strateji uygulamak, çalışanları ve yöneticileri formüle edilmiş stratejileri ortaya koymak için harekete geçirmek anlamına gelir. Strateji uygulaması kişisel disiplin, bağlılık, ekip çalışması ve fedakarlık gerektirir. Sizin strateji uygulama aşamasında yaşadığınız zorluklar nelerdir?

17. Üç temel strateji değerlendirme faaliyeti vardır. Bunlar:

(1) Mevcut stratejilerin temelini oluşturan iç ve dış faktörleri gözden geçirmek,

(2) Performansın ölçülmesi

(3) Düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

Kurumunuzun stratejilerini değerlendirirken bunlardan hangisini veya hangilerini kullanıyorsunuz?

18. Kurumunuzda her hangi bir performans yönetim aracı kullanıyor musunuz?

19. Rekabet avantajı, değişime uyum, sezgi ve analizi bütünleştirme kavramlarını kurumunuzun stratejik yönetimindeki yeri nedir?

FİNANS LİDERLERİNİN (CFO) LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN İŞLETMELERDEKİ BÜYÜME SÜREÇLERİNE ETKİLERİ

THE EFFECTS OF CHIEF FINANCIAL OFFICER'S (CFO) LEADERSHIP COMPETENCIES ON GROWTH PROCESSES IN BUSINESSES

Osman YILMAZCAN
Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi,
osman.yilmazcan@gedik.edu.tr
0000-0002-0079-7334

ÖZET

Ürettikleri mal ve hizmetlerle toplumsal refahı sağlayan, ülkelerin kalkınmasına ve zenginleşmesine katkı sunan işletmeler, hayatımızda ve ekonomide kilit rol oynamaktadırlar. Özel/ticari işletmelerin ana amaçlar grubu arasında; kar elde etmek, satış gelirlerinin artırılması, sosyal sorumluluk, varlığını sürdürme ve büyüme gibi belli başlı amaçlar sayılabilir.

İşletmelerin faaliyetleri yurt içinde ve global bazda genişletilerek dahili (iç büyüme) ve birleşme, satın alma, stratejik ortaklıklar/iş birlikleri yoluyla harici (dış büyüme) olarak büyütülebilir.

İşletmelerin faaliyetlerinin rekabet üstünlüğü sağlanarak istikrarlı bir şekilde başarıyla sürdürebilmeleri, onları yöneten liderlere ve liderlik tarzlarına bağlıdır. Bir işletmenin uzun dönemli başarısında işletme ister yeni kuruluyor isterse uzun yıllar faaliyet gösteriyor olsun finansal kararların rolü büyüktür. Finansal yönetimde değişim ve gelişimin hızı diğer alanlara göre daha yüksektir. CFO'nun icra ettiği bu rol geniş bir çalışma alanını kapsamakta ve işletmenin geleceğini etkilemektedir.

CFO'dan beklenen işletmenin piyasa değerini en yüksek yapacak biçimde risk ve karlılık arasında bir denge kurmaktır. CFO'nun amaç fonksiyonunu oluşturan konuları ana başlıklarla incelediğimizde, sekiz konunun özel önem taşıdığını görmekteyiz: *Yatırım kararları, Finansman Kararları, Kâr payı dağıtım kararları, Finansal Kurumlarla İlişkiler, Satıcılar ve Müşterilerle İlişkiler, Büyümenin Planlanması-Stratejik Planlama, Finans Ekibinin Yönetimi, İşletme İçi Diğer Bölümlerle İş birliğinin Sağlanması.*

CFO'nun sıralanan bu ana faaliyet alanlarındaki vizyoner kişiliği, entelektüel birikimi, dönüştürücü ve dijital liderliği ve bilgi birikimi işletmelerin büyüme süreçlerinin sigortası niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: İşletmeler, liderlik, büyüme, CFO

ABSTRACT

Businesses that provide social welfare with the goods and services they produce and contribute to the development and enrichment of countries play a key role in our lives and economy.

Among the main purposes group of private/commercial enterprises; certain objectives such as making profit, increasing sales revenues, social responsibility, survival and growth can be counted.

The company can expand its operations internally (internal growth) by expanding its operations domestically and globally, or externally (external growth) through mergers, acquisitions and strategic partnerships/collaborations.

The ability of businesses to sustain their activities in a stable manner by providing competitive advantage depends on the leaders and leadership styles that manage them. Financial decisions play a major role in the long-term success of a business, whether the business is newly established or has been operating for many years. Since the pace of change and development in financial management is higher than in other fields. This role of the CFO covers a wide range of work and affects the future of the business.

What is expected from the CFO is to strike a balance between risk and profitability in a way that will maximize the market value of the firm. When we examine the subjects that make up the objective function of the CFO, we see that eight subjects are of special importance: Investment decisions, Financing decisions, Dividend distribution decisions, Relations with financial institutions, Relations with vendors and customers, Planning for growth-Strategic plan, Management of the finance team, Internal business. ensuring collaboration with other departments.

The visionary personality, intellectual background, transformative and digital leadership and knowledge of the CFO in these areas are the insurance of the growth processes of the enterprises.

Keywords: Businesses, Leadership, Growth, CFO

1. GİRİŞ

İşletmelerin genel amaçlar seti içinde yer alan ve sektörel rekabette sürdürülebilir bir başarı yakalamaya yönelik büyüme kararları, işletme liderliğinin en hayati işlevleri arasındadır. İşletmenin genel müdürden (CEO), sonraki iki ya da üç liderden biri olan CFO (Finansal Lider) parayı yöneten lider olarak en kilit rolü üstlenmektedir.

Liderlik yetenekleri, kurumların performansları ve büyüme sürecinde etkin rol

oynamaktadır. Liderlik yeteneklerinin önemi anlaşılmadan önce operasyonel yeteneklere odaklanılmıştır. Bireylerin operasyon süreçlerine yapabileceği katkılara göre işe alım yapılması söz konusuydu ve işletmelerde işe alınan nitelikli kişilerin, katkı potansiyeli ile doğru orantılı olarak büyüme potansiyeline de sahip olduğu düşünülüyordu. Ancak çok nitelikli personeli ve yöneticileri olan işletmelerin başarılı olamadığı görüldü. Bunun nedeninin, personeli yönlendirecek nitelikte liderlerin var olmayışı olduğu anlaşıldı.

Operasyonel yetenekler zaman içerisinde önemini kaybetmeye devam etmiştir. Çünkü yöneticilerin takip ettiği çalışan sayısı ve iş hacmi sürekli artmaktadır. Operasyonel yetenekleri fazla olmayan çalışanlar daha istekli olduklarında kolaylıkla kurumların toplam performansına daha fazla katkıda bulunabilmektedirler. Yetenekli çalışanlar ise istemezlerse operasyonel yeteneklerini kullanmayabilirler. Bu gibi yetenekler sert yetenekler olarak bilinirken, yumuşak olan yeteneklere ihtiyaç daha da artmıştır (Danışman vd., 2015).

CFO'nun liderlik özelliklerinin büyüme süreçlerine olan etkisini ele alan bu çalışmada, işletme, işletme amaçları ile büyüme süreçleri ve ilgili stratejiler literatür çalışması kapsamında ele alınmıştır.

CFO'nun liderlik yetkinliklerinin büyüme süreçlerine etki alanlarının incelendiği ikinci bölümde, önce genel olarak lider, liderlik ve liderlik modelleri literatüre dayalı olarak incelenmiştir, ikinci olarak CFO'nun yetkinliklerinin etkili olacağı finansal karar alanları ele alınmıştır.

Sonuç ve genel değerlendirme bölümünde konunun kısa bir tartışması ile CFO'da olması gereken liderlik yetkinliklerinin büyüme süreçlerine etkisi ve işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından önemi vurgulanmıştır.

Bu çalışma literatür incelemesi ile yazarın CFO ve CEO olarak geçen özel sektör deneyimlerine dayalı olarak hazırlanmıştır.

2. İŞLETMELER VE BÜYÜME SÜREÇLERİ

Ürettikleri mal ve hizmetlerle toplumsal refahı sağlayan, ülkelerin kalkınmasına ve zenginleşmesine katkı sunan işletmeler hayatımızda ve ekonomide kilit rol oynamaktadırlar.

Özel/ticari işletmelerin ana amacı kar elde etmek (Daniels, Raddebaugh ve Sullivan, 2015:47), kar sağlamaya ek olarak satış gelirlerinin artırılması, sosyal sorumluluk, varlığını sürdürme ve büyüme diğer belli başlı işletme amaçları (Mucuk, 2008:27) arasında sayılmaktadır.

Grant'e (2008) göre, işletme çok amaca sahip olabilir. İşletmenin amaç seçimini işletme değerleri etkiler. Cesur bir ifadeyle işletmenin ana hedefinin uzun dönemli gelirlerini maksimize etmek olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle işletme stratejisi, karı arar.

Ancak, burada, temel bir ikilemle karşı karşıyayız: Kâr sağlamada en başarılı

olan işletmeler tipik olarak kâr dışındaki heveslerle yönlendirilen işletmelerdir. Kâr, kuruluşun yaşam kanıdır, ancak organizasyon üyelerine olağanüstü başarı için ilham veren bir hedef değildir. Kar arayışına misyon bağlamında bir bağlantı kurmak, stratejik yönetimin en büyük zorluklarından birini temsil eder. İşletme değer yaratmakla ilgilidir. Değer, en geniş anlamıyla, müşterilerin mal ve hizmetler için ödemeye gönüllü olduğu para miktarıdır. İşletme stratejisinin birinci mücadelesi müşteriler için değer yaratmaktır, ikinci olarak, işletmenin ondan para sağlamasıdır.

İşletmenin gelecekte olmak istediği konum onun stratejik amaçlarını ifade eder. Stratejik amaçlar çoğu kez resmi amaçlar olarak da tanımlanır. Çünkü onlar organizasyonun neyi başarmak istediğini gösterir. Örneğin kendi faaliyet konusunda pazarda ana oyuncu olmak gibi (Daft, 2008: 214). Rekabet yeteneğinin artırılması ve pazar pozisyonunun güçlendirilmesine ilişkin amaçlar da bu kapsamdadır. Pazar payında artışlar, ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve üründe inovasyon gibi konularda önemli/anahtar rakibin geçilmesi, rakiplere göre daha düşük maliyetlerin başarılması, müşteriler nezdinde itibarın artırılması, uluslararası pazarda güçlü bir konumun kazanılması, teknolojik liderlik uygulamaları, sürdürülebilir rekabet avantajı ve çekici büyüme fırsatlarının ele geçirilmesi stratejik amaçlar kapsamında yer alan diğer hususlardandır.

Yöneticiler, stratejik, taktik ve operasyonel amaçları belirleyerek çalışanlarını yönetir, yönlendirir, organizasyonel başarının gerçekleşmesini sağlayacak şekilde kaynakların etkili ve verimli bir biçimde tahsisini gerçekleştirir. Bu amaçla birçok planlama tekniğinden (amaçlara göre yönetim, olasılık planlaması vb.) yaklaşımından yararlanır (Daft, 2008:219).

Belirlenen amaçların elde edilebilmesi stratejik karar ve uygulamaları gerektirir. İşletmelerin yönetiminde en önemli konulardan biri kuşkusuz işletmenin yönetim seviyelerinde hangi stratejilerin uygulanacağına ilişkin kararlardır. Bu stratejiler; işletme, işletme ve stratejik iş bölümleri ve fonksiyonel seviyelerde belirlenir (Daft, 2008:244; Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013:111).

Organizasyonun hangi endüstride rekabet edeceği, birleşmeler, işletme iktisapları ve kaynakların tahsisi işletme seviyesinde ele alınır (Henry, 2008: 18). Yine bu seviyede, organizasyonel değerin nasıl artırılacağı konuları, coğrafik çalışma alanı, mal ve hizmetlerin farklılıklarına ilişkin değerlendirmeler yapılır (Johnson, Scholes ve Whittington, 2012:6).

Hangi endüstri ve pazarda rekabet edileceğine ilişkin tanımlamalar ve stratejik kararları; çeşitlendirme yatırımları, dikey entegrasyon, satın alma, yeni yatırım gibi büyüme kararları ve kaynakların farklı iş ve işletmelere tahsisi ve tasfiye kararları izler (Grant,2008:19).

Bu çalışmalar çerçevesinde, işletme stratejisi iki soruya cevap arar: 1-Grup hangi işletmelerden oluşacak yani iş/ işletmeler portföyü, 2-Bu işletmeler maksimum performansla nasıl yönetilecek. Tüm işletmeler, daima işletme seviyesinde stratejiye ihtiyaç duyarlar, ek olarak ürünler ve pazarlar ve stratejik iş bölümleri/ birimleri için de strateji ihtiyacı vardır. İşletmeler veya portföy stratejisi ve grup işletmeleri (parenting) stratejisinin kombinasyonu işletme stratejisini oluşturur (Campbell ve Whitehead, 2014:3-4). Bu kararlar, güçlü liderliğin, vizyonunun odak noktası olacaktır.

İşletme kaynaklarının, işletmenin bölümleri arasında nasıl dağıtılacağı/tahsisi, coğrafi olarak tüm faaliyet alanları, ürün ve hizmet grupları veya stratejik iş birimlerini (stratejik iş bölümlerini) kapsayan bu çalışmalar, grubun tümünü ilgilendiren genel çerçevedir. Genellikle, işletme ortaklarının ve hisse senetleri piyasasının beklentilerini karşılamaya odaklıdır, misyonun açık ya da örtülü ifadesinden kaynak bulur (Johnson, Scholes ve Whittington, 2012: 7) ki bu da işletme liderliğinin mührünü vurduğu alandır.

İşletme stratejisi, bir işletmenin hangi işlerde bulunduğunu veya bulunmak istediğini ve bu işlerle neler yapmak istediğini açıkça belirleyen örgütsel bir stratejidir. Örgütün misyon ve amaçları ile her bir iş biriminin oynayacağı role dayanmaktadır. İşletme stratejilerinin üç temel türü: "**büyüme**, istikrar ve çekilme/küçülme (retrenchement)"dir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013:111-115; Wheelen ve Hunger, 2012:230; Daft, 2008:217). Bu kararlar işletmelerin liderlerine ve onların liderlik tarzlarına göre şekillenecektir.

3. BÜYÜME SÜREÇLERİ-SEÇENEKLER

İşletme faaliyetlerinin genişlemesi satışlarda, varlıklarda, karlarda veya bazı kombinasyonlarında büyümeyi amaçlar. Büyümenin devam etmesi, satışlarda artış, deneyim eğrisi etkisiyle maliyetlerde azalış ve karlarda artış demektir. İşletme, faaliyetlerini yurt içinde ve global bazda genişletilerek dahili (iç büyüme) veya birleşme, satın alma ve stratejik ortaklıklar/iş birlikleri yoluyla harici (dış büyüme) olarak büyütebilir (Wheelen ve Hunger, 2012:231).

İşletme, faaliyetlerini yerel ve küresel bazda büyütürken konsantrasyon/yoğunlaşma (concentration) ve çeşitlendirme (diversification) stratejileri izleyebilir (Wheelen ve Hunger, 2012:232-238).

3.1. İç Büyüme Stratejileri

3.1.1. Yoğunlaşma (consentration)

İşletmenin mevcut ürün hattı büyüme potansiyeline sahipse onun üzerine konsantre olarak dikey ve yatay büyüme stratejilerini izleyebilir.

Örgütler, kendi asli iş koluna odaklanıp ve bu asıl işte sunduğu ürünlerin ve hizmet ettiği pazarların sayısını arttırmak suretiyle yoğunlaşma stratejisi izleyebilirler.

Dikey büyüme ve entegrasyon: Bir işletme geriye, ileriye veya her iki yönde dikey bütünleşmeyle büyüyebilir. Kendi tedarikçisi ve kendi dağıtıcısı haline gelerek girdilerini denetleme ve örneğin perakende satış zinciri kurarak çıktılarını denetleme olanağına kavuşur.

Geriye dönük entegrasyonda**,** işletmenin mevcut işleri içinde girdi sağlayan işletmelere yönelik faaliyetler yer alır. Bir otomobil imalatçısının parça satan işletmeyi satın alması örnek olarak gösterilebilir.

İleriye dönük entegrasyonda ise çıktıların nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar olan evrelerinde yer alan işletmelerden bazıları satın alınır. Otomobil imalatçısının tamir ve bakım işletmelerinden birini veya perakende satış yapan işletmelerden birini satın alması gibi.

Yatay Büyüme ve Entegrasyon: Bir işletmenin, faaliyetlerini diğer bölgelere genişleterek ve/veya mevcut piyasalara sunulan ürün ve hizmet yelpazesini genişleterek, aynı sektördeki diğer işletmelerle yapılan stratejik iş birlikleri veya onları satın alma yoluyla (Sanı, 2018:434) ve rakipleriyle birleşerek büyümesidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013:111-115; Henry, 2008:230-238). Ayrıca yatay entegrasyondan bahsedebiliriz, otomobil imalatçısının, tır ve otobüs imalatına yönelmesi (Johnson, Scholes ve Whittington, 2012:142) bu kapsamda yapılan büyüme seçeneklerindendir.

Uluslararası girişlerle yatay büyüme: Araştırmalar işletme karlılığı ile uluslararası büyüme arasında pozitif bir ilişkiyi gösteriyor. Bir işletme yabancı pazara girme konusunda birçok stratejik seçime sahiptir: *İhracat (Exporting), *Lisans Anlaşması (Licensing), *Franchise Anlaşması (Franchising), *Ortak Girişim (Joint Venture) , *Satınalma (Acqusitions), *Gelişmemiş Bölgeleri Geliştirme(Green-Field Development *Üretimi Paylaşımı (Production Sharing), *Anahtar Teslimi Projeler (Turnkey Operations), * Yap ,İşlet, Devret (Build, Operate, Transfer), *Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts) Kontratları, Doğrudan Yabancı Yatırım (Foreign Direct İnvestment). İşletmeler bu olanaklardan kendileri için en uygun seçeneklere yönelirler.

Entegre olmak veya dış kaynaktan yararlanmak (outsource) etmek: Bir başka büyüme seçeneği olarak

dikey entegrasyon yerine dış kaynak kullanımı (outsourcing) veya taşeronluk (subcontacting) kullanımı önerilir. Özellikle bilgi teknolojileri, insan kaynakları yönetimi ve müşteri çağrı merkezleri hizmetleri çok genel dış kaynaktan yararlanmaya (outsourcing) örnek faaliyetlerdir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2012:44).

3.1.2. Çeşitlendirme

Ana işte büyümenin durduğu ve büyüme fırsatlarının tükenmesi üzerine çeşitlendirme stratejisi üzerinde düşünülür. Endüstrinin olgunluk aşamasına gelmesi, işletmelerin yatay ve dikey büyüme sınırlarına ulaşması üzerine çeşitlendirme

stratejisi ortaya çıkar. Çeşitlendirme stratejisi, işletmenin farklı ürün hatları ile farklı sektörlerde yer alarak genişlemesidir. Organizasyonlar, sıklıkla yeni ürün ve pazarlarına girmek için seçim yaparlar. Çeşitlendirmede potansiyel olarak dört değer yaratma amaçlanır (Johnson, Scholes ve Whittington, 2012:134-139): *Ölçek ekonomilerinden yararlanma, *İşletme yönetimi yeteneklerini yeni işlere yayma, *İşletme içi proseslerin üstünlüğünden yararlanma, *Pazar gücünü artırma.

Çeşitlendirmenin değer yarattığı yerlerde, bu durum sinerji olarak tanımlanır. Örneğin film işletmesi ve müzik yapımcı işletme arasında sinerji oluşur.

İki temel çeşitlendirme stratejisi vardır: İlişkili çeşitlendirme (konsantrik) ve İlişkisiz çeşitlendirme (conglomerate) (Wheelen ve Hunger, 2012:239).

İlişkili çeşitlendirme (related diversification): Organizasyonun, mevcut değer zinciri ile bağlantılı içinde olduğu endüstride yeni girişler yapması, sinerji elde etmeye yöneliktir. Dikey ve yatay olmak üzere iki çeşidi vardır.

İlişkisiz çeşitlendirme (unrelated diversification): Tamamen farklı endüstrilere girmek. Conglomerate işletmelerden oluşan bir portföy yönetimi amaçlanır.

Ayrıca, İgor Ansoff'un önerdiği dört büyüme yönü: 1.Mevcut Pazar ve mevcut üründe büyüme, 2.Mevcut pazarda yeni ürün geliştirme, 3.Yeni pazarlara mevcut ürünlerle açılma, 4.Yeni pazarlara yeni ürünlerle açılma işletmelerin önündeki büyüme seçenekleri olarak belirtmektedir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2012:134-139).

3.2. Dış Büyüme Stratejileri

Dış büyüme seçenekleri arasında üç strateji; birleşme, satın alma ve iş birliği olarak açıklanabilir.

3.2.1. Birleşme (Merger) stratejisi: Birden fazla işletmenin, hukuki niteliğini kaybederek yeni bir hukuki yapı altında tek bir işletme haline gelmesidir.

3.2.2. Satın alma (Acquisition) stratejisi: Satın Alma (Acquisition) Stratejisi, iktisadi faaliyette bulunan bir işletmenin bağlı ortaklığı veya iştiraki olarak tamamen o işletmenin bünyesine katılan bir işletmenin satın alınmasıdır.

3.2.3. Stratejik iş birliği (Strategic Alliance): Stratejik iş birliği, iki veya daha fazla bağımsız işletme veya iş birimi arasında karşılıklı ekonomik kazanç elde etmek için iş faaliyetlerine katılarak yaptıkları uzun vadeli bir iş birliği anlaşmasıdır. Diğer bir ifadeyle, iki ya da daha fazla işletmenin rekabet avantajı elde etmek için birlikte çalışma, operasyonel işlevleri birleştirme, riskleri paylaşma ve ortak bir kültür oluşturma ilişkisidir. İşletmeler, yeni beceriler edinmek veya öğrenmek, belirli pazarlara girebilmek, finansal ve/veya politik riski azaltmak için stratejik iş birliğine gitmektedirler.

Ülkemizdeki ilk stratejik iş birliği örneği, Türk Hava Yolları (THY) ile Garanti Bankası'nın yaptığı Shop & Miles kredi kartıdır (Sanı, 2012:435).

4.BÜYÜME SÜRECİNDE CFO'NUN LİDERLİK YETKİNLİĞİ

Büyüme süreçleri özellikle yatırım projelerinin hazırlanması ve işletme amaçlarına göre değerlendirilmesi ve seçim süreçleri bakımından CFO ve ekibinin en önemli görev alanlarıdır.

4.1. CFO ve Finansal Amacın Belirlenmesi

İşletme içindeki her birim, işletmenin başarmak istediği hedeflere katkı sağlayacak ölçülebilir başarı hedeflerine sahip olmaya ihtiyaç duyar. Finansal ve stratejik olmak üzere iki temel başarı hedefinden söz edebiliriz (Thompson ve Strickland, 2004:9). Finansal hedefler, stratejik hedeflerin parasal olarak ifade edilmesidir. Finansal hedeflere ölçülebilir performans kriterleri de denir (Ertuna, 2008: 65).

Finansal neticelerle ilgili başarı hedefleri işletmenin finansal amaçlarını oluşturur. Satış **gelirlerindeki büyüme**, kabul edilebilir öz sermaye karlılığı, **kar paylarındaki büyüme,** borsadaki hisse senedi değerindeki artışlar, iyi nakit akışı ve kredi değerliliği finansal amaçlara örnek gösterilebilir (Thompson ve Strickland, 2004: 9-10).

Kabul edilebilir finansal başarılar hayati nitelik taşır. Yetersiz karlılık; vizyonun takibini, uzun dönemli işletmenin yeterliliği ve istikrarının mükemmel devamlılığını tehlikeye sokar. Hissedarlar ve kreditörler işletmeye ilave fon koymak, batırmak istemezler. Yöneticiler, ayrıca işletmenin uzun dönemli pazar pozisyonu ve rekabet gücü üzerinde de özenle durmak zorundadır. Bu iki faktörün, işletmenin gelecekteki iyi finansal başarılarını tehlikeye atacak bir gelişim göstermemesi gerekir (Thompson ve Strickland, 2004:9).

Karın Ötesi Değerler ve Sosyal Sorumluluk: Yaşam için nefes almak neyse işletme için de kâr odur. Nefes almak hayat için temel gerekliliktir fakat yaşamın gayesi değildir. Benzer şekilde kar mevcut işletme için temeldir fakat onun mevcudiyetinin nedeni değildir (Grant, 2008:54).

Modern finansal yönetim teorisi işletmenin amacını; işletme hisse senetlerinin pazar fiyatının (değerinin) maksimizasyonunun sağlanması şeklinde ifade etmektedir. Başka bir ifade ile ortakların amacı; mevcut varlıklarına pazar getiri oranından az olmamak üzere ek bir değeri ilave etmektir (Okka, 2015:7). Bu da işletmenin hisse değerini maksimize etmek anlamına gelir (Brigham ve Houston, 2014:2). Bu amaç, işletmenin gelecekte sağlayacağı net nakit akışlarının bugünkü değeri maksimum yapılarak gerçekleştirilir. Amaç fonksiyonunu,

$$V=\sum_{t=1}^{n} Ct/(1+k)\ ^{\wedge}t$$

şeklinde formüle edebiliriz. Burada V=İşletmenin değeri, t= işletmenin ekonomik ömrünü Ct=İşletmenin ekonomik hayatı boyunca sağlayacağı net nakit akışlarını, k= riske göre ayarlanmış iskonto oranını ifade etmektedir. İskonto oranı, işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini içermektedir.

İşletmenin değerini, işletmenin hisse senedi sayısına bölerek: 'V/n'= hisse başına değer maksimizasyonuna dönüştürebiliriz (Bolak, 2014:4).

Kâr Maksimizasyonuna Karşı Değer Maksimizasyonu: Kâr maksimizasyonu, muhasebe verilerine dayalı yaklaşım ve kısa vadeli bakış açısıdır. İki faktörü ihmal eder: 1.Zaman faktörü 2.Risk faktörü.

Daha uzun vadeli düşünüldüğünde nihai amacın işletmenin gerçekleşen verileri yanında, işletmenin gelecekteki performansını da dikkate alan bir yaklaşımı içermesi gerekir. Bu da "değer" kavramı ile ifade edilir. Kâr ise nihai amaç olan "değer maksimizasyonunu sağlamak için bir araçtır (Saraç, 2015:1). Kâr maksimizasyonu işletme ortaklarının servetlerini maksimize etmeye giden bir yoldur (Okka, 2013:21).

Değer Maksimizasyonu "Hissedar (*Shareholder)"* Yaklaşımı: Hissedar refahını ve yatırımcı algısını esas alır. Daha uzun vadeli bakış açısıdır. Kâr amaç değil, "araçtır." Finansal kararlarda kârlılık yanında risk birlikte dikkate alınarak işletme değeri maksimize edilir (Saraç, 2015:1).

Bir işletmenin temel hedefinin, "yasal, etik ve sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı kalarak hissedarların servetlerinin maksimize edilmesi (Hill, 2014:380) şeklinde ifade edilmesi öne çıkan görüşler arasındadır. Başarıldığında değerli olan da budur.

Hak Sahipleri (*Stakeholder) y*aklaşımı: Daha etik ve global bakış olarak, işletme üzerinde çıkarı/hakkı bulunan herkesin refahını maksimize edilmesi yaklaşımı gittikçe önem kazanan daha geniş bir bakış açısına dayanır:. Hak sahipleri yaklaşımı, işletme ile ilgili tüm çıkar grupları ve çevre unsurlarının beklentilerini esas alır (hissedarlar yanında yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler, devlet, işçiler, toplum ve doğa).

***Kurumsal Yönetim* ve *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* Kavramları:** İşletmelerin değeri belirlenirken artık *kurumsal yönetim ilkelerine* uyumu da dikkate alınmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri: Hissedarlara adil muamele, Tüm paydaşların çıkarlarını gözetme, Bilgilendirme ve şeffaflık, Sorumluluk, Hesap verilebilirlik olarak özetlenebilir (Saraç, 2015:1).

4.2. Liderlik Modelleri/Tarzları

Bu bölümde, CFO'nun liderlik yetkinliklerini ele almadan önce, genel olarak lider ve liderlik kavramı ve belli başlı liderlik modelleri/tarzları konunun bütünlüğü açısından kısaca değerlendirilmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini rekabet üstünlüğü sağlayarak istikrarlı bir şekilde başarıyla sürdürebilmeleri onları yöneten liderlere ve liderlik tarzlarına bağlıdır.

Lider kelimesinin kökeni İngilizce "leadership" ve fiil olarak "lead", "yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. "Leader" ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider anlamlarında

kullanılmaktadır. Tarihsel olarak insanlığın var oluşuna kadar götürülebilen bu kavram 19. yüzyılın ilk yarısından sonra akademik manada kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002:5).

Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2013:569). Liderlik sadece doğuştan gelen kişisel özellikleri içermemekte, kazanımlar, tecrübeler ve yaşamda sonradan elde edilen güdüler ile sağlanmaktadır (Akdemir, 2016:14).

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temel faktörü olan ve 5. Kondratieff Dalga olarak tanımlanan 'dijitalleşme', iş dünyasını yeni rekabetçi gerçeklerle karşı karşıya bırakarak, uygulamada ve akademik yazında tartışılan öncelikli konulardan biridir. Dijital dönüşüme uyum sağlamada birinci rolün liderde olduğu kabul edilen bir gerçektir. 5. Kondratieff Dalgası, "buhar, çelik, elektrik ve petrokimya devrimlerinden sonra ağ tabanlı dijitalleşmenin bugün iş ve özel yaşam sahnesinde itici güç" olduğu bilgi ve telekomünikasyon dönemidir (Özmen vd., 2020:57).

Pearl Zhu (2015) dijital liderliği beş özellik açısından tanımlamaktadır: Birinci tür liderlik "**fikir liderliği"dir** ve pazarda yaşanan değişime karşı güçlü olma yeteneğini ifade etmektedir. İkinci tür "**yaratıcı lider**" olarak ifade edilmekte ve bu liderler fikir üreterek yaratıcılık ve yenilik zihniyetine sahip bir özellikte tanımlanmaktadırlar. "**Küresel vizyoner lider**" üçüncü tür olup; yön verebilme ve dijital iş dönüşümünde bir orkestra şefi olabilme yeteneğine atıfta bulunmaktadır. Dördüncü olarak "**meraklı lider**", karmaşık ve dinamik eko sistemde öğrenme yetkinliğine sahiptir. Beşinci ve son olarak "**bilge lider**", karmaşık zamanlarda derin bilgi ve kavrama ile yönlendirmek, karar vermede bilgiyi yorumlama, varsayım ve sentezlenmede bilgilerini kullanmak için dijital liderlik yetkinliğine sahip olmayı ifade etmektedir *(***Özmen** vd., 2020:61).

Koçel (2013)," Liderlik için birkaç farklı teorik temel bulunmaktadır. Bunlardan ilki lider olarak doğulacağını vurgulayan **Büyük Adamlar Teorisi'dir**. Bunu Özellikler Teorisi izlemiştir. Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir (Alıntı, Luthans, 1981). Bu teorinin de başarılı liderlik özelliklerini tanımlamakta yetersiz kalması üzerine **Davranışsal Liderlik Teorisi** ortaya çıkmıştır (Alıntı, Griffin 2002). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur" (Koçel, 2013:577).

Fakat hiçbir özellik tüm etkili liderler için müşterek değildir ve hiçbir davranış tüm durumlarda etkili değildir. Bu sebeple araştırmacılar belirli bir liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumsal faktörleri incelemeye çalışmışlar ve **Durumsallık Teorisi** ortaya çıkmıştır (Alıntı, Stoner ve Freeman 1989). Durumsallık teorisinin temel varsayımı, "liderin davranışının durumdan duruma

değişeceği yönündedir (Alıntı, Griffin 2002)" şeklinde açıklamışlardır" (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:123).

Liderlik ve yöneticilik: Liderlik konusunda bir başka tartışma da "liderlik" ve "yöneticilik" terimlerinin sık sık birbirinin yerine kullanılması hususundadır.

Her iki kavram arasında birtakım farklılıklar gözlemlenmektedir. Yöneticiler örgütte düzeni sağlayıp rutin ve planlı işlerin devamlılığını sağlarlar. Liderler ise örgüte şekil verirler, amaçlara göre bireysel ve etkili davranış sergilerler, takipçilerine ilham kaynağı olur, oluşturduğu stratejik hedeflerle çalışanlarına vizyon verir. Örgütün hem iç çevresinde hem de dış çevresindeki fırsatları ve boşlukları iyi görüp değerlendirir (Ayça, 2018:2869) .

Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıklar, Tablo 1'de özetlenmiştir (Sunay, 2023)

Tablo 1. Lider ve Yönetici Özellikleri

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçidir.	Yöneticidir.
Farklılık yaratır.	Düzeni sürdürür.
Geliştiricidir.	Koruyucudur.
Birey merkezlidir.	Sistem ve yapı merkezlidir.
Uzun bakış açısına sahiptir.	Kısa bakış açısına sahiptir.
Çevreyi değerlendirir.	Alt yönetsel kademeye bakar.
Mevcut durumu sorgular.	Mevcut durumu kabul eder.
Doğru iş yapar.	İşi doğru yapar.
Güveni özendirir.	Kontrol eğilimlidir.
Kendisinin personelidir.	Yerleşik normlara uygun personeldir.

Kaynak: (Sunay, 2023)

Maccoby'e göre yöneticiler aslında iş planlarını oluşturan, bütçeleri belirleyen ve ilerlemeyi gözlemleyen idarecilerdir. Diğer taraftan liderler kurumlara ve insanlara değişmeleri konusunda ilham verirler (Avcı, 2015:88; Herdman, 2012:4).

İdeal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderin yaptıkları işi yapmalarıdır. Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur (Koçel, 2013:572-574).

İyi bir yönetici iyi bir lider ya da iyi bir lider iyi bir yönetici olmayabilir. Bu durumda son söz şu olmalıdır: Lider nitelikli, lider kişilikli yöneticiler örgütleri yönetmelidirler (Ayça, 2018:288).

Liderlik alanında yapılan çalışmalar ve kaynakçada belirtilen eserler incelendiğinde pek çok liderlik modelinin/tarzının olduğu görülmektedir. Bu bölümde

önde gelen liderlik tipleri ana özellikleri itibariyle işlenmiştir.

4.2.1. Otokratik-Otoriter Lider

Otoriter ya da otokratik lider olarak adlandırılan bu liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır (Akyürek, 2020:19-20). Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi alan ve belli bir birikime sahip insanlar için uygun bir liderlik tarzdır. Otokratik lider davranış biçiminde yetki, merkezde toplandığı için karar alma süreci çok hızlıdır. Başka bir ifadeyle, otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alır, astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler (Eryeşil ve İraz, 2017:132*).* Bu tarzda lider nelerin, nasıl yapılacağını takipçilerine iletmektedir. Dolayısıyla lider kararları kendi başına almaktadır (Bay ve Akpınar, 2017:965).

4.2.2. Demokratik Lider

Demokratik ya da katılımcı lider kararlarını astlarına danışarak ve astlarının fikirlerine başvurarak alır (Akyürek, 2020:19-20). Demokratik liderler takipçilerini fikirlerini beyan etme hususunda teşvik eden ve kararlara katılma konusunda cesaretlendiren liderlerdir (Bay ve Akpınar, 2017:965). Elemanlarına daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemini uygular (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75-76).

4.2.3.Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlikte, lider; astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan ve astların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alır (Yörük vd., 2011: 105; Eryeşil ve İraz, 2017:132).

4.2.4. Hümanist Lider

Hümanist ya da babacan/patrimonial lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar gösterir (Akyürek, 2020:19-20), zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Duygusal yönlendirmeyle motive eder. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır ve zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Şimşek vd., 2011: 246; Eryeşil ve İraz, 2017:132).

4.2.5. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlikte; liderin davranışı sempatik, dostça ve astların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir (Ogbonna ve Harris, 2000; Bakan, 2009: 142). Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır (Eryeşil ve İraz, 2017:132, Alıntı, Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 218).

4.2.6. Karizmatik lider

Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri; özgüven, cesaret, izleyenlerin üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75-76).

Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler örgüt kültürünün yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler göstermektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün değerleri, inançları ve dili örgütteki karizmatik liderin etkisiyle oluşmakta ve şekil almaktadır (Gül ve Aykanat, 2012:32).

Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249; Eryeşil ve İraz, 2017:132).

4.2.7. Bürokratik Lider

Bürokratik liderlik, kurallara ve prosedürlere bağlı olarak liderin astlarına talimat vermesi gerektiği prensibine dayanmaktadır. Bu liderlik tipinde örgütler ne kadar büyürse, kurallar o derece biçimselleşir ve yapılan işler standartlaşır. Örgütlerde politikalar, yönetmelikler bir yaşam tarzı haline gelir (Akyürek, 2020:19; Alıntı, Deliveli, 2010).

4.2.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisidir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanılmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik,2009:121).

4.2.9.Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci liderlik, yöneticilerin çalışanlarını açık ve net bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçlara ulaşmadaki çabalarına göre ödüllendirildiği bir yaklaşım tarzıdır (Doğan, 2007: 75).

Burns ve Bass, liderliği; daha geleneksel tarzlara bağlı, lider ile izleyenler arasında karşılıklı bir alışverişin olduğu, ödüllendirme prensibiyle hareket edilen *etkileşimci (işlemci) liderlik* ile liderin izleyenlerle/çalışanlarla arasında bir bağ kurduğu, çalışanları etkilediği, onlara rol-model olduğu, onları performanslarının ötesinde içtenlikle çalışmaya teşvik ettiği, takım ruhuyla hareket ederek birlik ve beraberlik içerisinde örgütün hedeflerini gerçekleştirmek konusunda çaba sarf ettiği, sürekli olarak yeniliği, değişimi ve gelişmeyi takip ederek, sert rekabet ortamında örgütü diri tuttuğu, başarılara sürekli olarak yaklaştırdığı *dönüşümcü liderlik* olmak üzere iki ana başlıkta ele almıştır (Avcı, 2015:91).

4.2.10. Dijital Liderlik

Dijital liderlik ile teknoloji liderliği kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı, iç içe geçtiği bu nedenle de iki kavramın kullanımı arasında bir karmaşa yaşandığını söylemek mümkündür. Bazı çalışmalarda dijital liderliğin sadece teknolojiyi kullanmak ya da teknoloji bilgi ve becerisine sahip olmak, sadece değişime uyum

sağlamak ya da sadece yenilikçi olmak ile açıklandığı görülmüştür. Oysa dijital liderlik tüm bu yeterliliklerin bir arada olmasını gerektiren kapsamlı bir kavramdır. Her ne kadar teknoloji liderliği ve dönüşümcü liderlik ile benzerlikler sergilese de dijital liderlik daha kapsamlı bir kavramdır. Dijital liderlik için teknoloji liderliği ve dönüşümcü liderliğin bir ön koşul olduğunu söylemek mümkündür. Dijital liderlik yukarıdaki bulgular doğrultusunda, *örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak için yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmak* şeklinde tanımlanabilir (Aydan ve Nayır,2021:78).

4.2.11. Sürdürülebilir Liderlik

Bilgi toplumunun yaşadığı sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel problemleri gören, anlayan ve bunlara ilişkin kaygılarıyla beraber çevresinde yer alan bireylere vizyon çizen ve onları organize eden liderlik olarak tanımlanan sürdürülebilir liderlik aktarımını birincil amaç olarak gören bir vizyoner olarak tanımlanabilmektedir (Yangil, 2016:128- 129).

4.2.12. Vizyoner Liderlik

Yüksek derecede düş gücü, gelecek tasarımı ve feraset algılarına dayalı temel esin kaynaklarını zekalarında toplayan kişileri vizyoner liderler olarak tanımlayabiliriz. Geleceğin sosyal mucitleri olarak da tanımlanabilir. (Akdemir, Liderlik, 2018:169).

4.2.13. Otantik Liderler

Otantik liderler örgüt içerisinde güven ortamına dayalı bir örgüt kültürü inşa ederek örgütsel amaçların başarımını kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar tüm enerjilerini işlerine vererek enerjilerini performansa ve verimliliğe yansıtmaktadırlar (Korkmaz,2017:437-438). Liderlik boyutunda diğerlerine yardımcı olurlar. Kalpleri, tutkuları ve akıllarıyla hareket ederler (Erdem ve Dikici, 2009:201).

4.2.14. Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf'e göre liderin temel sorumluluğu astlara hizmet etmektir ve bu kavram ahlaki liderliğin temelini oluşturmaktadır. Buradaki "hizmet etme" kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizliklere ve eşitsizliklere karşı gelebilmelidir (Güney, 2006: 141).

4.2.15. Kriz Dönemi Liderliği

Kriz dönemleri (beklenmedik durumların oluşması, dengelerin bozulması ve davranış kalıbı belirleyememe ortamı), işletmeleri, kurumları ve dünya yönelimli organizasyonların yapı ve fonksiyonlarını etkiler ve felaket olasılıkları belirir. Bu durumlarda, liderlik öne çıkar ve sorunların aşılıp eskiye ya da daha iyiye dönüşüm liderin kararlılığı ile sağlanabilir (Akdemir, 2018:106).

4.2.16. Yönetsel Liderlik

Teknolojiye, mal ve hizmete, siyasete ve rekabete ilişkin ortamın değişmemesi ya da çok yavaş değişmesi yönetsel becerilere sahip liderlik modelini vurgular. Bu modelde yönetsel davranış özellikleri uygun düşmektedir (Akdemir, 2018:109).

4.2.17. Siyasal Liderlik

Demokratik yönetimlerde, siyasi partilere yön verecek liderler önem kazanır. Gelişmiş ülkelerde, vizyonuyla gelişmeye yön vermiş lider ya da liderler vardır. Napoleon, Cromwell, Churchill ve Atatürk gibi güçlü liderler toplumların bunalımlı dönemlerinde ortaya çıkmışlardır. Bu liderlerin ortak özelliği, üst düzeyde cesur, özgüvenli, zeki ve zor günlerde yerinde karar verebilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Akdemir, 2018:114).

4.2.18. Bilgi Toplumu Liderliği

Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön plan çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş; bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitimli entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır…Ana özellikler; katılımcılığı ön plana çıkartmak, ekibin performansı ile kişisel performansın yükseleceğine inanmak, öğrenmeyi sürekli hale getirmek, sorumluluğu paylaşmak ve bilgi teknolojilerinden yararlanmak olarak açıklanabilir (Akdemir, 2018:127).

4.2.19. Entelektüel Liderlik

Entelektüel liderler, kurumsal gerçekleri ve kavramları farklı modeller halinde düşünerek, alternatif paradigma tasarımları yaratabilen liderlerdir. Stratejileri, kavramları, organizasyon süreçlerini ve liderlik tarzını eleştirel yapıcı bir görüş açısıyla ele alarak, dinamik çevre şartlarında işletmeleri için başarı zemini hazırlamaktadırlar (Akdemir, 2018:127-163).

4.3. CFO ve Finansal Karar Alanlarının Liderlik Tarzları Kapsamında Değerlendirilmesi

Bir işletmenin uzun dönemli başarısında işletme ister yeni kuruluyor isterse uzun yıllar faaliyet gösteriyor olsun finansal kararların rolü büyüktür. Finansal yönetimde değişim ve gelişimin hızı diğer alanlara göre daha yüksek olduğundan CFO'nun icra ettiği bu rol geniş bir çalışma alanını kapsamaktadır.

CFO'ların temel işlevleri olarak işletmenin; finansal politikalarını hazırlamak, stratejilerini belirlemek, gerekli finansal programları hazırlamak ve programların uygulamasını gerçekleştirmek, bütçelerini hazırlamak ve uygulamasını takip edip düzeltici kararları almak, fonların aktifler arasında etkin dağılımına karar vermek, optimal kaynak bileşimini ve maliyetini sağlamak, **işletmenin hangi konularda büyüyeceğine ve büyüme oranının ne olacağına kara vermek**, alınacak olağan dışı finansal kararlarla (birleşme, satın alma, satılma vb.) işletmenin pazar değerini maksimize edecek diğer kararları almak, risklere karşı borç yönetim tekniklerini (swap, opsiyon, forward, future işlemleri) uygulamak

ve işletmenin hisse senetlerinin pazar değerini maksimize edecek diğer finansal kararları almak, bunları uygulamak, kontrol ve koordine etmek ve geri besleme yapmak olarak sayabiliriz (Okka, 2015:6).

Yönetimin birincil hedefi, hissedarlarının servetini maksimize etmektir. Bu, hisse senedinin fiyatını maksimize etmek anlamına gelir. Kuşkusuz, işletmenin; çalışanların refahı, genel olarak toplum ve toplum yararına faaliyetlerin yürütülmesi ve işletmeyi yöneten tepe yöneticilerinin kişisel tatminlerinin sağlanması gibi başka amaçları da vardır (Campsey ve Brigham, 1985:9). Finansal liderin ana işlevleri, işletme değerini maksimize etmek için fonları planlamak, elde etmek ve kullanmaktır (Weston ve Copeland,1989:3).

CFO'nun işletmenin piyasa değerini etkileyen kararlar ve faaliyetleri, işletmenin karlılığı ve risk derecesi gibi iki etmeni etkilemekte ve bu iki etmen de işletmenin piyasa değerini belirlemektedir kar ile risk arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Karı yükseltmek için alınan kararlar genellikle riski de yükseltmekte, buna karşılık riski hafifletmek için alınan kararlar karlılığı da azaltmaktadır. CFO dan beklenen işletmenin piyasa değerini en yüksek yapacak biçimde risk ve karlılık arasında bir denge kurmaktır. Bu bilgiler ışığında finans liderinin yani CFO'nun amaç fonksiyonu:

Max V=f (g,r)

veya

Max V= f (I, F, D)

Şeklinde formüle etmemiz mümkündür (Bolat, 2014:4).

V=İşletmenin pazar değeri

g=Beklenen getiri

r= Risk

I=Yatırım kararları

F= Finansman kararları

D= Kâr payı dağıtım kararları

CFO'nun amaç fonksiyonunu oluşturan konuları ana başlıklarla incelediğimizde sekiz konunun özel önem taşıdığını görmekteyiz:

Yatırım kararları: İşletmelerin hangi yönde olursa olsun **büyüme kararları** yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Yatırım kararları hangi aktif değerlere ve ne tutarda yatırım yapılacağına ilişkin kararları kapsar. Bu kararlar işletmenin aktif büyüklüğünü ve yapısın belirler. İşletme doğru kaynağı doğru yerde kullanmalıdır. Burada finans liderinin (CFO'nun) amacı yatırım kararlarında beklenen getiri ve riski birlikte değerlendirerek ve vade-miktar uyumunu gözeterek en doğru yatırım bileşimini oluşturmaktır (Saraç, 2015:1). CFO burada karar verirken ya yatırımda kullanılan kaynaklar için en fazla karlılık oranını (iç kârlılık oranı)

amaçlayacak ya da yatırımın işletme değerine katkısını (net bugünkü değer) öne alacaktır.

Yatırım kararlarında CFO'nun; "bilgi toplumu", entelektüel", "vizyoner" liderlik tarzları ön plandadır. CFO, bu özelliklere sahipse işletmesine lig atlatır.

Finansman Kararları: Belirlenen yatırımların yapılıp, varlıkların elde edilmesi için gerekli fonların hangi kaynaklardan nasıl bir vade yapısıyla temin edileceği CFO tarafından belirlenir. CFO'nun bu yöndeki finansman kararları işletmenin mali yapısını belirler.

Ekonomik faaliyetin temel girdilerinden biri mali kaynaktır. İşletmelerin büyüdüğü ve finansman alternatiflerinin çoğaldığı günümüzde mali kaynakların nereden, ne miktarda, hangi maliyetle, nasıl ve ne zaman elde edilmesi gerektiği CFO'nun liderliğinin en zor çözüm alanlarından birdir.

Finansman kararları CFO'nun en çok; "bilgi toplumu" ve "stratejik" liderlik yanlarının etkili olacağı alanlardır.

Kâr payı dağıtım kararları: İşletmenin yatırımlardan sağladığı kazancın, ne kadarının işletmede oto finansmanında kullanılacağı, ne kadarının hissedarlara ödeneceği konusunda bir politika geliştirilmelidir. İşletmenin büyümesi ve mali yapısının güçlendirilmesini sağlamak için kazancın belli bir bölümü ya da tamamını işletmede tutulurken, hissedarların da çıkarlarının gözetilmesi (Saraç, 2015:1) CFO'nun en kritik görevlerindendir.

Üç konu hemen tüm finans literatüründe finans fonksiyonuna ilişkin ortak değerlendirmelerdir. Onların içinde de açıklanabilir olmakla birlikte ayrı başlık altında aşağıdaki konuları ele almak önemlerine binaen gerekli görülmüştür.

CFO'nu bu alanda, stratejik liderlik yanı ön planda olacaktır.

Finansal Kurumlarla İlişkiler: CFO'nun liderlik yeteneğinin ön plana çıkacağı alanlardan biri de finansal kurumlarla özellikle bankalarla ilişkilerin yürütülmesidir. Özellikle Türkiye gibi ekonomik krizlerin yoğun olduğu ülkelerde bu konu daha da önem kazanır. CFO'nun karizması, bilgisi, iletişim yeteneği ve ikna kabiliyeti ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde liderlik yaptığı işletmenin ödeme darboğazlarına düşmesini engelleyecek ve kredi maliyetlerini daha uygun kılacak özelliklerdir.

CFO, büyümenin finansmanı için işletmenin öz kaynaklarına ek olarak gerekli kaynağı elde etmek için ya para piyasasından borçlanma alternatifleri araştırır ya da sahip olduğu menkul kıymetleri sermaye piyasasına ihraç eder. Bu konu, yatırım bankaları, Sermaye Piyasası Kurulu ve Borsa İstanbul gibi kurumlarla kurulacak ilişkiler ve sağlanacak onay dışında yatırımcıların teveccühünü sağlamayı da gerektirmektedir. Kamuoyu önünde bırakılan liderlik tarzlarına ilişkin izlenimler işletmenin primli işlem yapabilmesini olanaklı kılabilecektir. Bu alan CFO'nun "karizmatik liderlik" yanının öne çıkacağı ve "stratejik liderlik" özellik-

leri ile destekleneceği alandır.

Satıcılar ve Müşterilerle İlişkiler: CFO'nun en çok zamanını alacak konulardan biri de işletmenin satış gelirlerinin tahsili ve satıcılara yapılacak ödemenin yönetimidir. Finansal sıkıntıların olmadığı dönemlerde bile belirli plan dahilinde ilgili kurumların ziyareti ve ilişkilerin sıcak tutulmasının önemi büyüktür. Müşterilerle ilişkilerde liderin bıraktığı moralite kriz dönemlerinde finansal desteğin sağlanmasını olanaklı kılmaktadır. Batılı işletme yöneticileri, Türkiye'de yaşanan finansal krizleri anlayabilmekte ve Türkiye'de faizler fahiş düzeydeyken çalıştıkları işletmelere LİBOR seviyelerinde bir yıldan uzun sürelerde tahsil edilebilecek şekilde avans ödemeleri yapmaktadırlar. Bu tamamen liderler arası etkileşime bağlı bir durumdur.

CFO'nun "karizmatik liderliği" bu alanda baskın niteliktedir. Stratejik liderlik yanı diğer önemli özelliği olacaktır.

Büyümenin Planlanması-Stratejik Plan İhtiyacı: Büyüme kararları bir hevese dayalı olarak hemen uygulanabilecek konulardan değildir. İşletmenin kapsamlı bir stratejik planı olması gerekir. Genellikle dört-beş yılı kapsayan bu planlara dayalı olarak yıllık bütçeler düzenlenir. Finansal planlama, CFO'nun liderliğinde hazırlanmaktadır. Stratejik plan, işletme stratejilerinin, büyüme kararlarının finansal sonuçlarını gösterecektir. Planın hazırlanması dış dünyanın/çevrenin sürekli ve dikkatli izlenmesini gerektir. Dış dünyadaki teknolojik gelişmelerin ve müşteri eğilimlerinin doğru algılanmaması işletme fonlarının heba olmasına yol açar ve işletmenin varlığını tehlikeye düşürür. Plana dayalı olarak nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilmesi, plan döneminde işletmenin ödeme riskiyle karşılaşmadan büyüme planlarını uygulamasını motive edecektir.

CFO'nun "bilgi toplumu liderliği", entelektüel liderliği ve stratejik, vizyoner liderlik yanlarının çok etkin olacağı karar alanlarıdır.

Finans Ekibinin Yönetimi: CFO'nun ekibine liderlik tarzı, ekip çalışanlarının (müdür-uzman-memur) günlük çok sayıda müşteri, satıcı, finansal kurum temsilcileriyle olan görüşmelerine yansır. Onlardaki aidiyet duygusu ve motivasyonları görüşmelerde işletme hakkında algılar yaratır. Yaşadığımız çağın iletişim ve algı çağı olduğu gerçeğinden hareket edersek işletmenin paydaşları nezdinde bırakacağı algı çok önemsenmelidir. Bu işin dış yönüdür. CFO'nun ekibi ile iletişimi, onlara bakış ve liderlik tarzı, dikkatli ve titiz çalışmayı gerektiren finansal yönetim birimlerinde başarılı performansa yol açacaktır.

CFO, "demokratik"," hümanist" ve "destekleyici" liderlik modellerinin en gerekli olduğu alan CFO'nun ekibiyle olan ilişkileri ve onları yönetme süreçlerinde ortaya çıkmaktadır.

İşletme İçi Diğer Bölümlerle İş birliğinin Sağlanması: CFO ve ekibinin başarısında diğer departmanlarla yürütülen ilişkilerdeki samimi katılım ve katkının sağlan-

ması çok nazik bir alandır. Tüm ekonomik faaliyetler hangi departman tarafından yapılırsa yapılsın, onların takibi, kayıtlanması, raporlanması, finansmanının temini ve sözleşmelere dayalı ödemelerin yapılabilmesi, işletme stratejik planının hazırlanması, yıllık, üç aylık bütçe ve revizelerinin yapılması, sapmaların izlenerek işletme yönünün ekseninde tutulması, işletme içi içten ve özverili çalışmalarla ancak zamanında yapılabilir. Zamanlama işletmecilik faaliyetlerinin en kritik alanlarından biridir. İşletme yönetim kurullarının CFO'dan beklediği raporların günlük gecikmelere dahi tahammülü yoktur. Kurumsallaşmış büyük işletmelerde CFO'nun liderlik yetkinlikleri bu konuda belirleyicidir.

Karizmatik ve entelektüel liderlik yanları bu alanda çok gereklidir. Demokratik liderlik özelliği diğer önemli etmendir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

CFO işletmelerde, CEO' dan sonra genellikle en yetkili lider konumundadır. Basit bir ifadeyle parayı bulmak, doğru kullanmak, ondan mümkün olabilecek en yüksek getiriyi sağlamak, bunu yaparken kurumu riske sokmamak, sağlanan getirinin paydaşlar arasında dağıtımında koordinatör rolünü yerine getirirken etik, yasal ve sosyal sorumluluk ilkeleri ile hareket ederek işletmenin pazar değerini maksimize edecek şekilde bilimsel ve sanatsal yanını kullanarak bazı paradoksal kararları almak ve bunun işletme yönetim kurulunda savunmasını yaparak ikna etmek durumunda olan bir liderdir.

Karizmatik, entelektüel, stratejik ve bilgi toplumu liderlik özelliklerine sahip olması, dijital ve dönüştürücü liderlik yanlarıyla işletmesini çağın önünde tutma konusundaki becerisi, ekibini ve çevresini yönetirken göstereceği demokratik yanı ve karizması oranında işletmesinde finansal performans sağlayacaktır.

İşletmelerin mevcut konumunu koruyarak ayakta kalması, sektörel liderliği yakalaması, sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olması tekel özellikleri olmadıkça pek olanaklı değildir. Özel sektöre dayalı ekonomiler sürekli teknolojik gelişmeleri, inovasyonu ve yeni yatırımlarla büyümeyi gereksemektedir. Yatırımlar, işletmenin finansal kaynakları yaratabilmesine bağlı olarak yapılabilmekte, başarısızlık halinde işletmelerin faaliyetleri sonlanmaktadır. Konunun bu kadar hayati oluşu büyüme süreçlerinin her aşamasını önemli kılmaktadır. Bu alanda yetkili lider CFO'dur. Onun yetkinliği, sahip olduğu meziyetleri ve liderlik tarzı işletmesinin kaderini etkileyecektir.

Bu konularda daha nesnel bilgiler ortaya koyabilmek için farklı CFO liderlik tarzlarının işletmelerin büyüme süreçleri ve sonuçları üzerindeki etkisinin ölçülmesi gerekir. Liderlik tarzlarının ekip/personel üzerindeki etkisinin de ayrıca araştırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akdemir, A. (2016). *Girişimcilik ve İş Kurma*. 2.Baskı, Ankara, Orion Kitabevi.

Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. Beta, İstanbul.

Akdemir, A. ve Mert, G. (2018). Liderlik Yönüyle Dünyadaki Başkanlık Sistemleri. *Örgütlerin Yönetimi,* Ed. Akdemir, İstanbul, Beta.

Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama,* Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1, Sayfa Aralığı: 15 – 24.

Altınok, T. ve Ünal, T. (2016). *Finansal Yönetim*. İstanbul, Finans Kulüp Yayınları.

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar, İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi,* Sayı: 5.

Ayça, B. (2018). Liderlik Açısından Yönetim, Örgütlerin Yönetimi. Ed. Ali Akdemir, İstanbul, Beta.

Aydan, O. ve Nayır, F. (2021). Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi. *E- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi,* Cilt: 12, No: 3, ss. 68-81

Bay, M. ve Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 52

Bakan, İ. (2009). *Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması.*TİSK Akademi, *2009 / I*

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19): 73-84.*

Barutcu, E., ve Akatay, A. (2000). Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik.

Bolak, M. (2014). *İşletme Finansı.* İstanbul, Birsen Yayınevi.

Campbell, A.ve Whitehead, J. (2014). *Strategy For The Corporate Level*. John Willey and Sons Lmt.

Campsey,B.J. ve Brigham, E. F. (1985). *Introduction to Financial Managment* USA. The Dryden Press Hinddale.

Çavuşgil, S. T., Night, G. ve Riesenberger, J.(2014). Internatıonal Business:The New Reality, Pearson, Third Edition.

Çelik, C ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü

Charles,H. (2014). International Business: Competing in The Global. Marketplace, Mc Graw Hill Ed.

Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğilim Fakültesi Dergisi Sayı 1, 63-77*

Daft, R.L. (2008). New Era of Management. Thompson South Western, Sec. ed.

Damanpour, F. ve Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review, 8*(2), 423-454.

Danışman, Ş., Tosuntaş, Ş.B., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizatio-

nal Performance. *Leadership and Organizational Outcomes*, 143-168.

Daniels, J.D., Raddebaugh, L.H.,Sullivan, D. P. (2015). *International Business: Environments*, Pearson Educating limited.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul, Kare Yayınları.

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa, Dora.

Erdem, O ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz, C.8 S.29 (198-213).

Eryeşil, K. ve İraz, R.. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *Cilt, 20*, *Sayı 2 .*

Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell Publishing Hitt.

Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*, Met Yayınevi, Eskişehir.

Griffin, R.W. (2002). *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.

Görker, N.ve Erdil, O. (2018). İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19 (2) 2018, 115-129

Güney, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1) , 135-148.

Henry, A.E. (2008). *Understanding Strategic Management*, Oxford University Press,Sec.Edition.

Herdman, E.A. (2012). Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok? Çev.Özlem Yazıcı Korkmaz. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi,* 2012; 9 (1): 3-9.

Hill, C.W.L. (2014). *International Business: Competing in the Global Marketplace*, Glasgow, McGraw Hill

Johnson, G.ve Sholes, K.W.2012). *Fundamentals of Strategy*, Sec.Ed,Blackwell publishing.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. 14.Baskı, İstanbul: Beta.

Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven, *International Journal of Social Science Number:* 58, p. 437-454.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.

Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior* (3. bs.). USA: McGrawhıll

Malakyan, P. G. (2019). Digital Leader-Followership for the Digital Age: A North American Perspective. In M. Franco (Ed.), *Digital Leadership -A New Leadership Style for the 21st Century.* Intech Open.

Mucuk,İ. *(2008). Modern İşletmecilik. 16.*basım, İstanbul,Türkmen Kitabevi.

Nuray, G ve Erdil, *O, (2018),* İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19 (2) , 115-129.

Nielsen, K. ve Cleal, B. (2011). Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors?. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344-352.

Okka, O.(2015). Analitik Finansal Yönetim,2.Basım, Ankara, Nobel.

Özmen, Ö. N.T., Eriş, E.D. ve Özer, P. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2020, C.25, S.1, s.57-69.

Robbins, S.P., Decenzo, D.A ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*, Çev.Adem Öğüt, Pearson Educating Limited.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sanı, O.Ürü (2018). Stratejik Açıdan Yönetim. *Örgütlerin Yönetimi*, Ed. Akdemir, İstanbul, Beta.

Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:3, Sayfa: 97-118.

Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta

Stoner, J.A.F.ve Freeman, R.E. (1989). *Management*. 4.Bs. New Jersey: Prentice Hall.

Şimşek, Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği.* 6.Baskı, Ankara Pegem Akademi

Thompson, A.A. ve Stricland III, Jr A.J. (2004). Strategic Management: Concept and Cases, Mc Graw Hill Irwin, 13.th Edition.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009), *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe* Sağlık İdaresi *Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2 (2009).

Weston, J. F. ve Brigham, E.F.(1979). *Essential of Managerial Finance*. Fifth Edition, Illinois, The Dryden Press Hinddale.

Weston, J. F. ve Copeland,T.E.(1989). Managerial Finance. Tax Update Edition, Illinois, The Dryden Press Hinddale.

Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2012). *Concept in Strategic Management and Business Policy:Toward Global Sustaiability*. Thirtenth Edition, Pearson Education limited, USA.

Wilson III, E. J. (2004). Leadership in the digital age. In G. R. Goethals, G. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership 4* (pp. 858-861).

Yangil, F.M. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:48, s.128-143.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. B. 1.İstanbul: Beta Basım Yayın.

Yörük, D., Dündar, S ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, *Ege Akademik Bakış*, s.1, ss.103-109.

İnternet Kaynakları

Michaelpage. Com. Tr, Erişim, 25.08.2022.

Saraç, M. (2015). *Finansal Yönetim*, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi.

Sunay, H. (2023). *Liderlik*. A.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi, Erişim, 17.02.2023.

DRONE ENDÜSTRİSİNİN GELİŞİMİ İLE SAVUNMA VE LOJİSTİK STRATEJİLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER

DEVELOPMENT OF THE DRONE INDUSTRY AND CHANGES IN DEFENSE AND LOGISTICS STRATEGIES

Zülhice GÖZCAN
Doktora Öğrencisi, Trakya Üniversitesi
zgozcan17@gmail.com
0000-0001-8704-1654

Ayhan UÇAK
Prof. Dr., Trakya Üniversitesi
ayhanucak@trakya.edu.tr
0000-0002-1414-6452

ÖZET

Drone'lar, ağırlık açısından hafif olmaları, seri uçabilmeleri, uçuş için tükettikleri enerjinin diğer hava araçları gibi petrol türevi kaynaklardan değil, lipo pillerden sağlamaları dolayısıyla çevre kirliliğini azaltmaları gibi birçok faydalı özelliklerinden dolayı çok yeni bir teknoloji olmasına rağmen tarım, sanayi, enerji, lojistik, güvenlik gibi pek çok sektörde hızla kullanım alanları yaygınlaşmaktadır. Lojistik sektöründe droneların kullanımı sayesinde ürünün teslim tarihini azaltması, ürünün sevkiyatında kullanılacak insan işgücü maliyetini azaltması gibi birçok fayda sağlanmaktadır.

Droneların diğer yaygın kullanım alanlarından birisi de askeri güvenlik alanıdır. Devletler, ülke sınırlarının ve toprak bütünlüklerinin korunmasında son derece dikkatli davranmak durumundadır. Bu askeri çalışmalar için kullanılan uçakların sadece bir saatlik uçuş maliyeti binlerce dolar iken bir dronenun bir saatteki uçuş maliyeti birkaç dolar civarındadır.

Bu çalışmada önce droneların endüstriyel gelişimi üzerinde durularak daha sonra lojistik sektörüne ve Askeri güvenlik alanına stratejik katkıları incelenmiştir.

Anahtar Kelime: İnsansız Hava Aracı, Drone, Strateji, Askeri Güvenlik, Lojistik.

ABSTRACT

Although drones are a very new technology due to their many useful features such as being light in weight, being able to fly quickly, providing the energy they consume for flight from lipo batteries, not from petroleum-derived sources like other aircraft, they reduce environmental pollution, Drones are rapidly becoming widespread in many sectors such as agriculture, industry, energy, logistics. Thanks to the use of drones in the logistics sector, many benefits such as reducing the delivery date of the product and reducing the human labor cost to be used in the shipment of the product are provided.

One of the other common uses of drones is military security. States have to be extremely careful in protecting their country borders and territorial integrity. Aircraft used for these military studies only cost thousands of dollars an hour of flight, while an hour's flight cost of a drone is around a few dollars.

In this study, the strategic contributions of drones to the logistics sector and the field of military security were examined.

Keywords: Unmanned Aerial Vehicle, Drone, Strategy, Military Security, Logistics.

1.GİRİŞ

Günümüzde teknolojik yenilikler her sektörde hızla gelişen havacılık sektöründe de gerçekleşmektedir. Birçok ülkede yoğun inovatif araştırmalar neticesinde uçak ve helikopterlerden daha küçük, daha az maliyetli, uçurulması sırasında içinde onu yöneten bir pilotun bulunma zorunluluğu gerektirmeyen ve drone olarak adlandırılan hava araçlarının üretimi hızlanmıştır. Türkçe'ye insansız hava araçları (İHA) olarak çevirebileceğimiz bu uçan araçlar, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde belli bir alandaki gelişmeleri gözlemleyip denetimini sağlayabilmek için üzerine çeşitli aygıtlar yerleştirilerek, uzaktan bir kumanda sayesinde kontrol edilerek uçurulan araç olarak tanımlanmaktadır (https://sozluk.gov.tr/).

Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı Sözlüğü'ne göre İnsansız Hava Aracı Sistemleri, (Unmanned aircraft system-UAS), insansız Hava Aracı ve onun uçuşunu ve hareket kabiliyetini yönetmek amacıyla ihtiyaç duyduğu teçhizat, ağ ve pilotun birleşiminden yaratılmış bir tür sistem olarak tanımlanmaktadır. (DOD Dictionary of Military and Associated Terms, 2021). Uluslararası alanda insansız hava araçları yaygın biçimde drone olarak adlandırılmaktadır.

Droneların üretimi, bir uçak ya da bir helikopter ile karşılaştırıldığında çok daha ucuza üretilebilen araçlar olmasının yanı sıra askeri, savunma, ekonomi, lojistik ve daha birçok alanda kullanılabilmektedir. Üretimin maliyeti ile kullanıldığı iş alanları karşılaştırıldığı zaman droneların gelecekte insanoğlunun işlerini kolay-

laştırma noktasında daha da gelişerek yaygınlaşacağı görülmektedir. Drone sektöründeki gelişmelerden etkilenen iki önemli sektör vardır. Bunlardan ilki askeri savunma alanı ikincisi de lojistik sektörüdür.

Çağımızda devletler teknolojik yatırım önceliğini güvenlik boyuta vermektedirler. Askeri alanlardaki teknolojik yeniliklerde daha sonra ekonomi başta olmak üzere hayatın tüm alanlarında insanoğluna yardımcı olacak biçimde geliştirilmeye devam etmektedir. Çağımızda droneların askeri alanda birçok görev yerine getirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Askeri alandaki drone kullanımı sınırların ve tehlikeli alanların denetimi, sınır gözetleme faaliyetleri, biyoloji, kimyasal nükleer tehdit algılama faaliyetleri, istihbarat çalışmaları uygulamalarında fazlaca kullanılmaktadır.

Askeri sahada dronelar daha birçok konuda yoğun biçimde kullanılmaktadır. Bunlar, askeri harekat öncesi tam zamanlı hedef tespit ve tarama çalışmaları, barış zamanlarında rutin gözlem faaliyetleri, çatışma ve savaş durumunda ise düşmanın sürekli takibi, tam zamanlı hava tahmin raporlarının sunulması, havada kapalı ya da fırtınalı durumlar baş göstermesi durumunda rotaların tespit edilerek düşmanın doğru takibinin yürütülmesi, çatışmalarda ise hasar tespit çalışmalarını gerçekleştirmek, radar sinyallerinin dost kuvvetler arasında iletişimini sağlama gibi birçok önemli askeri çalışmalarda dronelar kullanılmaktadır (Yeşilay & Macit, 2020).

Lojistik sektörü ekonominin can damarlarından birisidir. Çünkü mal üretiminde gerekli hammaddenin taşınmasından üretim de nihai ürünlerin sevk edilmesine kadar lojistik sektörü olmadan ekonomide üretimden bahsetmek mümkün değildir. Droneların lojistik sektöründe giderek yaygınlaşmasıyla birlikte ekonominin birçok alanında market alışverişlerinden sağlık araç gereç nakillerine kadar birçok alanda dronelar lojistik hizmet edecektir. Özellikle sağlık sektörü ihtiyaçların hızlı ve zamanında tesliminin hayati rol oynadığı bir alandır. Bu alanlarda gerçekleştirilecek drone teknolojindeki atılımlar ülke ekonomilerinde yaratacağı katkının yanı sıra diğer ülkeler karşısında teknolojik rekabet üstünlüğünü de gerçekleştirecekleri için son derece önemlidir.

Dronelar sayesinde sağlık sektöründe acil organ nakli, kan nakli ya da ilaç nakillerine kadar birçok farklı ihtiyacın daha hızlı ve seri biçimde tedarik edilmesi mümkündür (Han vd. 2019). Lojistik sektöründe insan unsurunun ortadan kaldırılmasını zorunlu kılan Covid Salgını süresince tüm dünya da evlerine kapanmak zorunda kalan toplumların temel ihtiyaçlara ulaşma sürecinde yaşanan sorunlar düşünüldüğünde lojistik sektöründe droneların kullanımının hayati önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

2. DRONELARIN ENDÜSTRİYEL GELİŞİMİ

ABD'de dronelar alanında yapılan çalışmalar 1916'lı yıllara kadar gerilere gitmektedir. Daha sonra ABD ordusu Vietnam Savaşı sırasında droneları gözlem amaçlı olarak yoğun biçimde kullanmaya başlamıştır. ABD bu savaşta droneları özellikle daha çok düşman sahalarının keşif ve gözetlenmesi için kullanmıştır. ABD Vietnam Savaşı'ndaki yoğun askeri kayıplarını minimum orana indirmek amacıyla Ryan 147/ Lightning Bug Model Droneları yoğun biçimde kullanmıştır. Lightning Bug yerden kontrol edilen ilk drone olması nedeniyle artık dronelar yeni bir boyut kazanmışlardır. Vietnam Savaşında Lightning Bug tam 3425 keşif araştırma uçuşu gerçekleştirmiştir. Bu süreç boyunca ABD dronelar aracılığıyla Çin hakkında istihbarat çalışmaları da gerçekleştirmiştir (Kıllıoğlu, M.E. 2021).

Droneların günümüzdeki anlam ve kullanım amaçları doğrultusunda ilk kez İsrail'in çevresindeki ülkeler ile girdiği savaşlarda droneları kullanmaya başlamasıyla gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda İsrail, ilkin 1973 yılında gerçekleşen Yom Kippur Savaşında ve daha sonra ise 1982 yılında gerçekleşen Bekaa Hava Saldırısında droneları kullanmıştır. İsrail devleti bu savaş alanında droneları kullanarak yeni bir savaş biçimi ortaya çıkarmıştır (Ertuna C. 2022).

Sonraki yıllarda dronelar daha hafif, daha fazla teknoloji yoğun araçlara dönüşmeye başlamıştır. Böylece çok daha uzak mesafelerden kontrol edilerek uçurulabilen dronelar ortaya çıkmıştır. 1990 yılında yaşanan Körfez Savaşında ABD, droneları daha çok düşman gruplarını keşif ve gözetlemek amacıyla kullanmıştır. ABD günümüzdeki anlamında ileri teknolojik araçlarla donatılmış droneları 2002 yılında kullanmaya başlamıştır. Bu tarihten itibaren ABD son derece gelişmiş predatör adlı droneları terör ile mücadele ve savaş operasyonlarında uygulamaya koymuştur (Türkseven, vd., 2016).

ABD, Körfez Savaşından 11 Eylül Saldırıları sonrasında Afganistan'ın işgal edilerek kontrolünün sağlanmasında droneları yoğun biçimde kullanmıştır. ABD, Pakistan ve Afganistan'da droneları kullanarak yaptığı saldırılara ''Düşmanı Gözleyerek İmha Etme" diye adlandırılan imha yöntemleri geliştirmesi dünya kamuoyunda yoğun biçimde eleştirilmesine neden olurken artık droneların toplu imha saldırılarına kadar her türlü saldırı amacıyla kullanılabilir silahlar olduğunun da farkına varılmıştır.

ABD'nin terörle mücadele sloganı altında Afganistan, Irak ve Pakistan'daki drone saldırıları uluslararası hukuk alanında birçok itirazlar yaratmıştır. Bu süreçte kullanılan dronelar ise İsrail Devleti tarafından üretilmiş olan IAI RQ-5 Hunter, Bu durum uluslararası hukuk açısından çok tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bu dönemde kullanılan drone ise İsrail yapımı IAI RQ-5 Hunter ile General Atomics MQ-1 Predator ve Northrop Grumman RQ-4 Global Hawk dronelarıdır (Kıllıoğlu, M.2021).

Droneların zamanla stratejik önemi tüm dünyada kabul edilmesiyle beraber özellikle ABD, Rusya, Çin, İngiltere, Fransa ve İsrail gibi teknolojik açıdan gelişmiş ülkeler dünya drone pazarını ele geçirmiştir. Droneların güvenlik alanında kullanılıyor olması drone ihraç eden ülkeler açısından bir ikilemde yaratmaktadır. Çünkü devletler açısından drone ihracatının getireceği kar oranına karşın bu satışla drone tedarik eden ülkeyi güçlü duruma getirecek olması bir çelişki yaratmaktadır. Bu durumda da drone ihracatçısı ülkeler ya drone satışlarını bazı ülkelere karşı kısıtlamakta ya da droneların tesliminden sonra bakım ve eğitim desteğini sunmamaktadır.

Drone sektöründe öncü ülkelerin bu sınırlamalarını kırmak için Türkiye gibi ülkelerde son yıllarda drone üretim yarışında katılmıştır. Türkiye de özel askeri şirketlerin yanı sıra devlete ait şirketlerde yoğun teknoloji tabanlı dronelar üretilmektedir. Türkiye de Baykar Özel Askeri Şirketi Bayraktar Akıncı, Bayraktar Kızılelma, Bayraktar TB-2 gibi dronelar üretirken, STM Şirketi de Kargu, TUSAŞ'ın ürettiği Aksungur, Anka, Vestel Şirketine ait Kareyel Droneları Türkiye'nin askeri savunma amacıyla üretmiş olduğu dronelardır (Yetgin, M.A. & Baştuğ M., 2021).

3. DRONELARIN SAVUNMA ALANINDA KULLANIMI

Dronelar, içinde onu yöneten bir pilotun olmaması açısından uçak ve helikopter gibi diğer uçan araçlardan ayrılmaktadır. Droneların uçuş manevralarını gerçekleştirmek için içinde onu yöneten bir pilotun bulunmadığı ancak yer istasyonunda bir pilotun uzaktan kumanda aracılığıyla dronu hareket ettirdiği hava araçlarıdır. Dronelar birçok farklı biçimde sınıflandırılabilir. Bunlar: kanat yapısı, teknik özellikleri, kullanım alanları gibi sınıflandırmalardır.

Son yıllarda giderek yaygınlaşan droneların savunma alanında kullanılmaya başlanmasıyla birlikte bu alanda üretilen hava araçlarının çok karmaşık teknolojik araçlardan olması zorunluluğu kırılmaya başlanmıştır. Artık milyonlarca dolarlık savaş uçaklarının gözlem, keşif, saldırı gibi birçok kritik görevi çok daha az maliyetle dronelar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Devletler droneları birçok farklı alanda olduğu gibi sınırlarının korunmasında da yoğun biçimde kullanmaktadır. Dronelar keşif, gözetleme ve istihbarat görevlerini insan unsurunun neden olduğu yorgunluk, dikkatsizlik gibi zafiyetler olmadan gerçekleştirmektedir. Ülke sınırlarının korunmasında mevsimsel zorlu iklim koşulları ya da coğrafi engebeli alanlar droneların gözlem, keşif faaliyetlerini aksatamaz. Gece görüş özellikleri, gündüz koşullarında yaşanacak sorunları bertaraf eden sistemlerinin varlığı droneları görevlerinin hassasiyetine uygun tarama verileri üretebilme kabiliyetleri sağlamaktadır. Droneların tüm bu kabiliyetleri ile kıyaslandığı zaman askerlerin aynı görev ve aynı koşullarda aynı verimliliği gösterebilmesi çok zordur. Ayrıca sınırlarda yaşanabilecek bir saldırı durumunda asker kayıplarının önlenmesi açısından da droneların bu görevlerde kullanılması yerinde bir uygulamadır (Erdil, 2021: 585).

Devletler açısından droneları uzay ve havacılık çalışmalarında yaygın biçimde kullanmak stratejik önemi olan çalışmalardır. Çünkü dronelar, hava ve basınç denetimi gerektirmeyen dolayısıyla da daha az maliyetli ve tehlikeli olduğu için tercih edilen bir yöntemdir. Ayrıca dronelar günümüzde denizlerde yaşanan gemi kazalarının neden olduğu kimyasal kirlenmeyi tespit etmek için askeri nedenlerle yaygın biçimde kullanılmaktadır (Korkmaz, 2020: 51).

Dronelar askeri savunma alanında birçok önemli görevlerde de kullanılmaktadır: örneğin: Dronelar bomba ve füze saldırılarında, askeri operasyonlarda, askeri birimlerin arasında sağlık ve askeri malzeme tedarik edilmesinde, kritik alanlarda mayın arama ve imha işlemlerinde, insan kaçakçılığı ile müdahale çalışmalarında, çatışma alanlarında arama ve kurtarma faaliyetlerinde kullanılmaktadır (Erdil, 2021:589).

4. LOJİSTİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Lojistik kelime anlamı yunanca ‘‘hesap yapma niteliği’’ ve Fransızca ‘‘arz etmek’’ anlamına gelen kelimelerden türetilmiştir. Türkçe’de ise ‘‘istatistiki mantık’’ anlamı taşımaktadır. (akt. Çalışkan, 2022:3). Lojistik kavramı, ürünün üretiminin tamamlanmasıyla birlikte müşteriye ulaştırılıncaya kadar gerekli alanlarda muhafazasını, sipariş alındığı takdirde de müşterinin talep ettiği biçimde ürünün en hızlı, planlı ve verimli biçimde alıcının adresine gönderilmesini ifade etmektedir. Lojistik sektörü ulaşım sektöründeki gelişmeler ve yenilikler ile paralel biçimde gelişmiş ve hızlanmıştır.

Ekonomik büyüme için üretimin, üretimin gerçekleşmesi içinde de üretilecek ürünün hammadde ve bileşenlerinin zamanında bir araya getirilmesi son derece önemlidir. Dolayısıyla kara, deniz, demir, hava yollarındaki gelişmişlik bir ülkenin üretim sektöründeki başarısını da etkilemekte dolayısıyla da ülkelerin ekonomik büyümesinde de önemli bir yer teşkil etmektedir (Kişman ve Aydın, 2020:21). Yukarıda bahsedildiği üzere taşımacılık alanındaki gelişmelerin yanı sıra telekomünikasyon ve bilişim sistemlerindeki gelişmelerde Lojistiğin gelişmesinde önemli pay sahibidir.

Lojistiğin önemini arttıran etmenler ise şu şekilde sıralanabilir: (Akt. Erkan, 2014:48-49). Uluslararası alanda ulusal pazarların küresel pazarlara açılmasıyla birlikte malın üretiminin gerçekleşeceği nokta ile bu malın piyasaya sürüleceği yer arasında ürün iletişimini sağlamak için depolama sistemlerinin geliştirilmesi, uluslararası pazarların yaygınlaşmasıyla rekabet koşullarının artması nedeniyle maliyet avantajını sağlamanın güçleşmesi, rekabette üstünlük elde etmek için ürünün ulaştırılması gereken yer, zaman ve malzeme akışının önemi, Küresel pazarların etkisiyle dış ülkelerden kaynak takviyesinin artışı ve üretim sürecinin gerçekleştirilmesi için gerekli bilgi, hizmet, malzeme akışlarının hataya yer vermeyecek biçimde ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine duyulan gereksinim artmıştır.

Dijitalleşen ve internetin tüm dünyayı sardığı günümüzde müşterilerin sınırsız beklentilerinin önemi artmış ve bu da ürünlerin, hizmetlerin, malzemelerin daha hızlı ve seri biçimde müşteriye ulaştırılmasını gerekli kılmıştır. Ürün bileşenlerinin çeşitliliği ve bu çeşitliliğin dünyanın farklı bölgelerindeki hammaddelerden elde edilmesi nedeniyle küresel anlamda hizmet, mal, bilgi ihtiyacının artmış olması, müşterilerin, mal ve hizmetlerin niteliğinin değişmesiyle beraber talep edilen ürünün hızlı biçimde kargoya verilme ihtiyacı duyulmaktadır. İyi bir lojistik çalışma alınan siparişlerin durumunu takip etmeyi ve kaliteli biçimde sahiplerine ulaştırılmasını gerektirir. Bu sayede ortaya çıkan müşteri memnuniyeti yeni mal ve siparişler için de son derece önemlidir.

Lojistik sektörü ürün siparişlerini hızlı, zamanında, eksiksiz ve güvenli biçimde teslimini gerekli kılan birçok sistemler bütününden oluşmaktadır. Bunlardan son-adım teslimat lojistiğin nihai aşamasıdır. Yani sipariş edilen ürünün muhafaza edildiği depodan nihai kullanıcısına gönderildiği yolculuk sürecidir. Aslında Son-adım teslimat lojistiğin en problemli noktadır. Son-adım teslimatın başarısı müşteri sayısının fazlalığı, gönderilen ürünün homojenliği ve büyüklüğü, teslimatın yapılması için anlaşmaya varılan sürenin genişliği, trafiğin yoğunluğu gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Tüm bu faktörlerin yaratacağı zorluklar büyük kentlerdeki insan nüfusu ve trafiğinin yoğunluğu dikkate alındığında kat kat artmaktadır. İzleyen bölümde lojistik sektöründe sayılan bu problemlere çözüm olarak droneların bu sektörde kullanımının sağlayacağı avantajlar ortaya konmaktadır (Nakıboğlu, 2020: 286-287).

5. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DRONE TEKNOLOJİSİNİN KULLANILMASI

Günümüzde kalabalık şehirlerin giderek genişlemesi ve bunun neticesinde ihtiyaçların artması lojistiğe olan ihtiyacı arttırmıştır. Ancak binlerce müşteriye ulaşmak için yoğun trafiği geçmek hem zaman kaybına hem de lojistikte kullanılan araçların yoğun yakıt masrafının yanı sıra petrol atıklarıyla yaymış oldukları zehirli gazlar ile çevreye zarar vermektedir. Yukarıda sayılan sorunların azaltılması ve daha hızlı ve nitelikli lojistik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için son yıllarda düşünülen çözüm yollarından birisi de droneların lojistik sektöründe kullanılmasıdır.

Dronelar birçok sektörde kullanılmaktadır. Lojistik sektörü de bunlardan biridir. Lojistik sektöründe verimliliği ve kaliteyi arttırması için Dronelar şu hizmetleri gerçekleştirmesi için dizayn edilmektedir: Son adım teslimat yani nihai müşteriye ulaşarak ürünü teslim etmesi, binlerce ürünün depolandığı lojistik depolarında ve dağıtım noktalarında paket ve malların kontrol edilmesinde, erişimin güç olduğu sahalarda ürünlerin aranmasında, lojistik depolarında ve dağıtım noktalarında gözetim ve güvenliğin denetlenmesinde, çevresel güçlükler nedeniyle geleneksel ulaşım araçlarının ulaşımının zorlaştığı alanlara ürün tesliminde kullanılabilmek-

tedir (https://www.cobuildlab.com/blog/drones-in-logistics).

6.LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DRONE KULLANIMININ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Askeri savunmadan, günlük hayatın birçok alanına kadar yaygın olarak kullanılan dronelar lojistik sektöründe de denenmeye başlanmıştır. Dronelar, seri, hızlı ve çeşitli gövde büyüklükleriyle lojistik sektörüne dinamik bir yapı kazandırabilir araçlardır. Dronelar pervaneli uçan araçlar oldukları için lojistik sektöründe kullanılan geleneksel araçlardan daha hızlı ürün teslimi gerçekleştirebilmektedir.

Büyük ve kalabalık kentleri düşündüğümüzde trafiğin çoğu zaman tıkalı ya da yavaş seyrettiği durumlarda ürün teslimi de doğal olarak aksamaktadır. Ancak iki mesafe arasında en kısa yolun kuş uçuşu olduğu dikkate alındığı zaman droneların lojistik sektöründe yaratacağı fark daha iyi anlaşılmaktadır. Az gelişmiş bölgeler ya da ulaşılması güç dağlık alanlara lojistik sektörünün kaliteli hizmet vermesi çevre koşulları nedeniyle zorlaşmaktadır. Droneların bu alanlarda hizmet vermesi çevresel problemleri de ortadan kaldıracaktır Lojistik sektöründe envanter hazırlama, depoların güvenlik ve gözleme etkinliklerini gerçekleştirme, ürünlerin nihai müşterilere dağıtımının sağlanması gibi lojistik sektörünün birçok farklı alanında droneların kullanılması insan çalışan sayısında da önemli oranda azalma sağlayacak ve sektörün daha verimli çalışmasının sağlarken insan çalışanların sigorta maaş ve çeşitli ihtiyaçları için yapılan harcamaları da azaltacaktır (https://genstattu.com/blog/what-are-the-pros-and-cons-of-drones-delivery/).

Dronelar diğer araçlar gibi petrol türevi yakıtlardan enerji sağlamaz. Dronelar lipo piller sayesinde enerji üretmekte ve uçuş işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu durum petrol atıklarının neden olduğu çevre kirliliğinin önüne geçilmesi için önemli bir adımdır. Ayrıca dronelar sessiz çalışması şehirlerdeki gürültü kirliliğinin önlenmesi içinde önemli bir basamaktır.

Lojistik sektöründe vakit alan uygulamalardan birisi de stokların durumunun tespiti sayım işlemleridir. Stok durum tespiti depo görevlilerinin yoğun biçimde emek sarfetmesi gereken çalışmalar içermektedir. Binlerce ürünün bulunduğu depoların gözden geçirilmesi için binlerce raf ve koridorların tek tek sayılmaları gerekmektedir. Bu zaman alıcı işlemler, depoda saklanan bazı ürünlerin belirli süreyi geçirmesi halinde bozulma durumu düşünüldüğünde oldukça kritik zaman sorunu ortaya çıkarmaktadır. Depo raf ve koridorlarında ürün envanteri çıkaracak droneların üretilmesi ve gerekli QR okuma araçlarıyla donatılması depo envanter süresini azaltırken ürünlerinde özelliklerini yitirmeden sahiplerine teslimi sağlamış olacaktır (Çetinkaya, O. 2022).

Drone teknolojisi yeni bir teknoloji olması nedeniyle gelişme sürecindedir ve dolayısıyla lojistik sektöründe tam anlamıyla hizmet ettiğini söylemek mümkün değildir. Günümüzde droneların lojistik sektöründe kullanımı daha çok küçük paketlerin kısa mesafelerde teslimi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Daha uzak me-

safelere daha ağır ürünlerin teslimi için çok daha karmaşık teknik bilgi ve donamım gerektirdiği için maliyet unsuru artmaktadır. Ayrıca droneların yer kontrol sistemleri ile olan iletişim ağlarının hacklenmesi ve farklı adreslere yönlendirilmesi durumunda gerçekleşecek kayıpların yaratacağı tazminat talebi sorunlarda yaşanması muhtemel konular arasındadır (https://articles.cyzerg.com/how-drones-will-affect-the-logistics-industry-in-the-next-5-years/).

Droneların üzerine monte edilen araçlar çok fazla araştırma geliştirme çalışması gerektirmekte bu da droneları pahalı kılmaktadır. Droneların lojistik sektöründe kullanılmasına ilişkin çevre güvenliği, özel hayatın gizliliği gibi birçok açıdan hukuki mevzuatta eksiklikler bulunmaktadır ve herhangi bir olumsuz durumda yasal presedürdeki boşluklar sorun oluşturmaktadır. Ayrıca dronelar küçük ebatlı araçlardır bu nedenle taşıyabilecekleri yük kapasitesi de sınırlıdır (Uslu, F. & Tekin Z., 2021).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Dronelar, yeni bir teknoloji olmasına rağmen hayatın tüm alanlarında kullanım imkânı bulmuş teknolojik yeniliktir. Droneların bu denli yaygınlık göstermesinin temel nedenlerinin başında üretilmelerinin bir uçak yada helikoptere nazaran daha ucuza üretilebilen küçük araçlar olmalarından kaynaklanmaktadır. Dronelar küçük ebatlarına rağmen gerçekleştirdikleri görevler ile askeri savunma alanında bir savaş uçağının görev kabiliyetine sahipken sivil hayatta da yüklendiği görevleri başarıyla yerine getirmeleri nedeniyle insanoğlunun çalıştığı tüm iş sektörlerinde çok başarılı sonuçlar gerçekleştirmektedir.

Bu çalışmada görüldüğü üzere askeri savunma alanında droneların görev kabiliyetleri son derece ileri ve çeşitlidir. Gelecek yıllarda savunma alanında çok daha karmaşık görevler için droneların kullanımının artacaktır. Dronelar askeri alanda genellikle sınır güvenliğinin sürekli gözetlenmesi, biyolojik, kimyasal, nükleer serpinti veya yayılımının tespitini sağlamak, orman yangınlarının erken zamanda tespit edilerek müdahalesini sağlamak için kullanılmaktadır. Son yıllarda dronelar, savaş uçakları gibi çatışma bölgelerinde kullanılmaya başlanmıştır. Uçaklardan daha ucuza üretilen droneların savaş ve çalışma alanlarında yaygınlaşması savaşlarında sıradanlaştırılması tehlikesini de beraberinde getirmektedir.

Diğer taraftan bu çalışmada ortaya konduğu üzere, lojistik sektöründe de droneların kullanımı zaman tasarrufu, nitelikli hizmet faktörü gibi birçok faydalar yaratmaktadır. Henüz yeni bir teknolojik araç olmasına rağmen birçok sektörde kullanılan dronelar özellikle lojistik sektöründe yaratacağı birtakım faydalar vardır. Lojistikte önemli olan talep edilen ürünün müşteriye en kısa sürede ve sağlam olarak teslim edilmesidir.

Günümüzde milyonlarca nüfus oranına ulaşan şehirlerde verimli bir lojistik hizmet gerçekleştirmek giderek zorlaşmaktadır. Şehirlerin kalabalık nüfusunun yanı

sıra çoğunlukla ağır seyreden trafik yoğunluğu da lojistik sektöründe zaman kaybettirici faktörlerdendir. İşte bu noktada dronelar ile yapılan lojistik faaliyetleri kamyonlar ve diğer araçlarla yapılan lojistik hizmetlerinden daha hızlı ve verimli sonuçlar sağlayabilir. Ayrıca kırsal kesimlerdeki ulaşımın zorlaştığı engebeli alanlarda dronelar sayesinde lojistik faaliyetler kolaylıkla yerine getirilebilir. Ayrıca lojistik sektöründe devasa depolarda ürünler tutulur ve envanteri çok zaman ve emek gerektirir. Dronelar sayesinde bu depolarda ürünlerin sayılması ve gözden geçirilmesi çok kısa sürelerde ve çok daha güvenli biçimde gerçekleştirilecektir. Ayrıca droneların petrol türevi yakıt yerine lipo pillerden enerji sağlayarak uçması tabiat ve çevre dostu bir araç olma özelliğine de sahip olmasını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Çalışkan, T. B., & Erturgut, R. (2022). Lojistik Faaliyetlerde İHA Kullanımı: İHA Pilotları Üzerinde Bir Araştırma, *Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 1-16. 0

Çetinkaya, O. (2022), Lojistikte Akıllı Varlıklar, *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 111-119.

DOD Dictionary of Military and Associated Terms, https://irp.fas.org/doddir/dod/dictionary.pdf. (Erişim Tarihi: 15.05.2022).

Erdil, B. (2021). *İnsansız Hava Araçlarının Kullanım Alanları ile Bu Araçların Türkiye'nin Yurtdışı* Operasyonlarındaki Yeri ve Önemi, *Bölgesel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 581-607.

Erkan, B. (2014). Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Rekabet*, ASSAM Uluslararası Hakemli Dergisi*, (1), 48-49.

Ertuna, C. (2022). İnsansız Hava Aracı Görüntüleri ve Barış Gazeteciliği: İkinci Karabağ Savaşı Örneği, *Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültürel Çalışmalar Dergisi,* 9(1): 73-91.

Genç, Y. M. & Erciyes, E. (2020): *İnsansız Hava Araçları (İHA) Tehditleri ve Güvenlik Yönetimi*, *Türkiye İnsansız Hava Araçları Dergisi*, 2 (1), 36-42.

https://genstattu.com/blog/what-are-the-pros-and-cons-of-drones-delivery/ (Erişim Tarihi: 05.01.2023)

Han, et, al., (2019): A mathematical model for the delivery routing problem via drones, *Pamukkale University Journal of Engineering Sciences*, 25 (1), 89-97.

Kişman, Z. A. & Aydın, F. (2020): Uluslararası ticaret lojistiğinde Türkiye ve Avrupa'nın yeri, *Academic Knowledge,* 3(1), 20-33.

Kıllıoğlu, M.E. (2021), İnsansız Hava Araçları'nın Gelişimi, Hukuki Statüleri ve Güvenlik Amaçlı Kullanımları, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi,* 12 (2), 88-101.

Korkmaz, C. A. (2020), Donanmaların Etkinliğinin Artırılmasında İnsansız Hava Araçlarının Rolü*, Türkiye İnsansız Hava Araçları Dergisi*, 2(2), 49-54. https://sozluk.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 15.05.2022).

Nakıboğlu, G. (2020). Drone Taşımacılığı ve Son-Adım Teslimatta Kullanımı, Çukurova Üniversitesi *İİBF Dergisi,* 24 (2), 285-298.

https://articles.cyzerg.com/how-drones-will-affect-the-logistics-industry-in-the-next-5-years/ (Erişim Tarihi: 09.01.2023)

https://www.cobuildlab.com/blog/drones-in-logistics (Erişim Tarihi: 03.01.2023)

Kahveci, M. & Can, N. (2017), İnsansız Hava Araçları: Tarihçesi, Tanımı, Dünyada ve Türkiye'deki Yasal Durumu, *Selçuk Üniversitesi Mühendislik Bilim ve Teknik Dergisi,*5(4), s.511-535.

Türkseven, S. vd. (2016), Tarımda Dijital Dönüşüm; İnsansız Hava Araçları Kullanımı, *Tarım Makinaları Bilimi Dergisi,* 12 (4), 267-271.

Yeşilay, R. B. & Armağan M. (2020). Dünyada ve Türkiye'de Drone Ekonomisi: Geleceğe

Yönelik Beklentiler. *Beykoz Akademi Dergisi,* 8(1), 239-251.

Yetgin, M.A. & Baştuğ M. (2021). Devletlerin Değişen Güvenlik Algısında İnsansız Hava Araçları, *Türkiye İnsansız Hava Araçları Dergisi,* 3(2); 55-64.

Uslu, F & Tekin, Z. (2021). Pandemi Sürecinde Drone Kullanımı: Geleceğin Lojistik Teknolojileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi: Krizler, Belirsizlikler, Arayışlar, (*165-169).

DÜNDEN YARINA NATO'NUN YÖNETİMİ: KURAMLAR AÇISINDAN BİR NATO YÖNETİM ANALİZİ

MANAGEMENT OF NATO FROM PAST TO TOMORROW: A THEORETICAL ANALYSIS ON THE MANAGEMENT OF NATO

Hüsmen AKDENİZ
Em. Tümgeneral
husakdeniz@gmail.com
0000-0001-8059-204X

ÖZET

Makro kurumsal bir örgüt olarak NATO, politik-askeri niteliğiyle dünyanın adından en çok söz edilen kuruluşlarındandır. Özellikle Soğuk Savaş dönemi sonrası gerçekleştirdiği dönüşümler ve uyguladığı açık kapı stratejisi ile genişlemesini sürdürmesi dikkat çekmiştir. Bu çalışmada çok devletli/uluslu uluslararası bir örgüt olarak yönetimine yön veren stratejik konseptler ile farklı alanlardaki ilgili kuramlar dikkate alınarak NATO'nun örgütsel yönetim açısından başarılı olup olmadığını tespit ve yarını üzerinde bazı projeksiyonlara ışık tutmak amaçlanmıştır.

Özellikle Rusya-Ukrayna Savaşı'nın ortaya çıkması ve NATO'nun 2022 Madrid Zirvesi'nde kabul edilen Yeni Stratejik Konsepti ile ABD güdümündeki örgüt adeta küresel bir misyon üstlenmiştir. İlgi ve etki alanları genişleyen, küreselleşen, NATO'nun büyüme, yaşlanma, hantallaşma, rekabet gibi örgütsel sorunlar ile dünya jeopolitiği alanında olası gelişmeler değerlendirilmiştir. Bu kapsamda NATO'nun politik- askeri yapıda, dünyada mevcut en büyük ve halen en uzun ömürlü örgüt olduğu ve kendisini yenileyen, öğrenen bir stratejik örgüt olarak varlığını devam ettirmekte olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, NATO, Yönetim Kuramları, Konsept, Jeopolitik

ABSTRACT

As a macro-institutional organization, NATO is one of the most mentioned organizations in the world with its political-military nature. It was noteworthy that it continued to expand with the transformations it carried out and the open door strategy it implemented, especially after the Cold War period. In this study, it is aimed to determine whether NATO is successful in terms of organizational management and to shed light on some projections for the future by considering the

strategic concepts that shape its management as a multi-state/national international organization and the relevant theories in different fields.

Especially with the emergence of the Russia-Ukraine War and NATO's New Strategic Concept adopted at the 2022 Madrid Summit, the US-led organization has undertaken a global mission. Some projections have been made on organizational problems such as growth, aging, clumsiness, and competition of NATO, whose areas of interest and influence are expanding and globalizing, and the possible developments in the field of world geopolitics. In this context, it has been seen that NATO is the largest and still the longest-lasting organization in the world in a political-military structure and continues to exist as a strategic organization that renews itself and learns.

Keywords: Organization, NATO, Management Theories, Concept, Geopolitics

1. GİRİŞ

Kuzey Atlantik Anlaşması Örgütü (NATO), 4 Nisan 1949 tarihli Washington Antlaşması ile 12 ülke tarafından toplu savunma ve barış ile güvenliğin sağlanması amacıyla kurulmuştur. (Kuzey Atlantik Antlaşması, Washington,1949: 1) Antlaşma'nın önsözünde tarafların Birleşmiş Milletler Yasası'nın amaç ve ilkelerine inançlarını ve barış içinde bir arada yaşama arzularını teyit ederek demokrasi, bireysel özgürlük ve hukukun üstünlüğü ilkeleri temelinde bütün halkların özgürlüklerini, ortak miraslarını ve uygarlıklarını korumakta kararlılıklarına vurgu yapılmıştır. Bu kadar güçlü ve iddialı bir şekilde ifade edilen amaç ve ilkelerin korunması çok da kolay değildir. Bu nedenle NATO'nun örgütsel yönetim ve diğer kuramlar açısından başarılı olup olmadığı çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada araştırma sorusu olarak; politik-askeri yapıda, dünyada mevcut en büyük ve halen en uzun ömürlü örgüt olarak kabul gören NATO, kendisini yenileyerek ve öğrenen bir stratejik örgüt olarak varlığını sürdürmekte midir? Sorusu ortaya konmuştur. Bu kapsamda çalışmada NATO'nun kuruluşundan itibaren yönetim yapısı ve yönetiminin nasıl gerçekleştirildiği örgütsel kuramlar, ittifak kuramları, jeopolitik kuramları ve stratejik konseptler açılarından ayrı ayrı maddeler halinde ele alınmıştır. Daha sonra ise Soğuk Savaşın sona ermesi, Rusya- Ukrayna Savaşı gibi gelişmelerin NATO'nun varlığına etkileri dikkate alınarak geleceğine ilişkin bazı değerlendirmelerde bulunulmuştur.

NATO'nun artık ömrünü doldurduğu, tamamen ABD'nin kontrolünde olduğu, oysa ABD'nin artık bir çöküş süreci yaşamakta olduğu, NATO'nun da benzer süreci yaşayacağı gibi değerlendirmelerin siyasetçi, siyaset bilimcisi, uluslararası

ilişkiler alanındaki akademisyenlerce sıkça vurgulandığına çalışmalarda rastlanmaktadır (Macron, BBC News Türkçe, 2019: 1; Erenel, 2019: 1-4; Erenel, 2022: 43-52). Genel olarak bütün örgütsel yapılanmalar için geçerli olduğu ileri sürülen örgütsel kuramlarda böylesi büyük bir örgütün büyümesi ile yaşlılık sendromu ve hantallaşma sorunu nedeniyle ömür sorununun gündeme gelmesi beklenen bir şeydir. Oysa makro kurumsal bir örgüt olarak politik-askeri niteliğiyle dünyanın adından en çok söz edilen kuruluşlarından olan NATO'nun özellikle Soğuk Savaş dönemi sonrası gerçekleştirdiği dönüşümler ile uyguladığı açık kapı stratejisi ile varoluş sebebi olan Sovyetler Birliği'nin dağılması sonrası genişlemesini ve varlığını sürdürdüğü görülmektedir.

Çalışmanın amacı, çok devletli/uluslu uluslararası bir örgüt olarak yönetimine yön veren stratejik konseptler ile farklı alanlardaki ilgili kuramlar da dikkate alınarak NATO'nun örgütsel yönetim açısından başarılı olup olmadığını tespit ve yarını üzerinde bazı projeksiyonlara ışık tutmaktır. Bu çerçevede özellikle örgütün kuruluş ve yönetimine esas olan antlaşma metni ile ana yönetim politikalarının yer aldığı stratejik konseptler gibi birincil kaynaklar ile konu ile ilgili makale, kitap ve yazılı kaynaklardan istifade ile doküman incelemesi yöntemi ile resmi internet sitelerindeki verilerden istifade edilmiştir.

2. NATO'NUN YÖNETİM YAPISI VE ÖRGÜTSEL YÖNETİM KURAMLARI PERSPEKTİFİNDE NATO

2.1. NATO'nun Yönetim Yapısı

Bir savunma ve güvenlik örgütü olarak kurulan NATO kuruluş antlaşmasında yer alan ve zamanla kazanılan bazı niteliklere sahip olmuştur. Bu nitelikleri genel hatlarıyla şu şekilde özetlemek mümkündür. NATO, işlevsel bir örgüt yapısına sahiptir. Konsepte dayalı ihtiyaçlar kapsamında sivil kanat, askeri kanat ile kuruluşlar ve ajanslardan oluşmaktadır. Bunun dışında NATO yönetim yapısının en önemli siyasi organizasyonlarını NATO Liderler Zirvesi ve Diplomatik Zirveler oluşturmaktadır. Bunlardan NATO zirvesi, NATO üyesi ülkelerin devlet ve hükûmet başkanlarının, ittifakın etkinlikleri ile ilgili kararlar almak için periyodik olarak bir araya geldikleri zirve toplantılarıdır. Konferanslar ise politika oluşturmanın alt yapısının yapıldığı çalışmalardır. Bu yapı örgütün gücünün göstergesidir. NATO'da kararlar oybirliğiyle alınmakta, her üyenin veto yetkisi bulunmaktadır. NATO'nun temel görevleri kolektif savunma, kriz yönetimi ve ortaklıklar yoluyla güvenlik sağlamak olarak tanımlanmıştır (The NATO Command Structure, Erişim 21.10 2022).

NATO bir politik-askeri örgüttür. Bu kapsamda arkasında üye devletlerin desteği ve gücü vardır. Bir ülkede nasıl ki devlet destekli bazı ekonomik şirketler kendilerini daha güçlü hissediyorsa üye sayısı kadar devletin politik, askeri ve ekonomik gücünü arkasında bulunduran NATO dünyanın bu anlamda tek örgütüdür. Halen

30 üyesi[1], 20 Barış İçin Ortaklık (Avrupa Atlantik Ortaklık Konseyi) üyesi[2], 7 Akdeniz Diyaloğu Ortağı[3], 4 İstanbul İşbirliği Girişimi Ortağı[4] ,8 Küresel ortağı[5]olmak üzere 69 üyesi ve ortağı ile 193 üyesi bulunan Birleşmiş Milletler' den sonra dünyanın en büyük örgütüdür.

ABD, NATO'nun hegemonik gücüdür. Özellikle Soğuk Savaş sonrasında yaşanan tek kutuplu dünya düzeninde ABD'nin Yeni Dünya Düzeni oluşturma stratejileri örgütün varlığına yansımıştır. NATO kuruluşundan günümüze belirlediği ve geliştirdiği yedi stratejik konsept ile "öğrenen örgüt" ve "stratejik yönetim örgütü" niteliğindedir. Madrid 2022 Zirvesi'nde NATO-2030 Vizyonu (NATO 2030, 2021) doğrultusunda sekizinci stratejik konsept -NATO'nun Yeni Stratejik Konsepti, 2022- yayımlanmıştır. (NATO 2022 Strategic Concept, 2022) Bu haliyle NATO kendisini yenileyen bu özelliği ile adeta ömrü belli/sınırlı olmayan örgüt olma yönünde çaba harcamaktadır.

NATO'nun bir diğer özelliği üye ülkelerin GSYİH toplamları yönünden yıllık 48 trilyon dolarlık değeri ile kendisine en yakın rakip olarak Çin' in GSYİH'nın 2,5 katı bir zenginliğe sahiptir. Arkasında bu desteği olan örgüt ayrıca üye ülkelerin GSYİH'nın %2 'si olarak hedeflenen bir "ortak bütçeye" sahiptir. Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü raporuna göre NATO üyelerinin gayri safi milli hasılalarından savunmaya harcanan pay 2019 yılı için 1,17 trilyon dolardır. Bu rakam Çin için 2022 yılı bütçesinde 266 milyar dolar (savunma bütçesinin %7,1'i) olmuştur. Çin için bu rakam şimdiye kadar ayrılan en büyük paylardan biridir (Anadolu Ajansı, 31.03.2022). Bir başka veriye göre, "NATO ülkeleri Savunma Harcamaları 2014-2021" raporu ülkelerin savunma harcamalarının Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya oranlarına bakıldığında Yunanistan'ın %3,8**,** ABD'nin %3,5 ile ilk iki sırayı aldığı görülmektedir. Bu iki ülkeyi Hırvatistan %2,8, İngiltere, Estonya ve Letonya %2,3 izlemektedir. Bu rakamlardan çıkarılacak sonuç ittifak dışı komşusu olmayan Yunanistan'ın savunma harcamalarını artırması ittifak içi bir anlaşmazlığın bizzat bazı örgüt üyeleri tarafından körüklenmesinin sonucudur

---

1 NATO üyeleri şunlardır: (ABD, Almanya, Arnavutluk, Belçika, Birleşik Krallık, Bulgaristan, Çekya, Danimarka, Estonya, Fransa, Hollanda, Hırvatistan, İtalya, İzlanda, İspanya, Kanada, Karadağ, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Norveç, Portekiz, Polonya, Romanya, Slovakya, Slovenya, Türkiye, Yunanistan, Kuzey Makedonya)

2 Akdeniz Diyaloğu Ortakları (Cezayir, Fas, İsrail, Mısır, Moritanya, Tunus, Ürdün)

3 BİO Ortakları (Avusturya, Azerbaycan, Belarus, Bosna-Hersek, Ermenistan, Finlandiya, Gürcistan, İrlanda, İsveç, İsviçre, Kazakistan, Kırgızistan, Malta, Moldova, Özbekistan, Rusya, Sırbistan, Tacikistan, Türkmenistan, Ukrayna)

4 İstanbul İşbirliği Girişimi Ortakları (Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Kuveyt)

5 Küresel ortaklar (Afganistan, Avustralya, Irak, Japonya, Kolombiya, Kore, Moğolistan, Pakistan, Yeni Zelanda) (Afganistan ile olan ortaklık güvenlik ile ilgili sorunlardan dolayı askıya alındı. (Ayrıntı için bkz. https://www.nato.int/cps/en/natohq/51288.htm).

(Euronews, 17.02.2022).

Yine NATO'nun kurumsal yapısını güçlü kılan kazanılmış temel nitelikleri olarak şu hususları da hatırlatmakta yarar vardır: İttifakın kapsamlı ve ayrıntılı yazılı kuralları, STANAG'larla belirlenmiş standart çalışma usul ve yöntemleri, İttifak›ın sürekli ve sabit merkezleri, siyasi ve askeri karargâhları, tesisleri, bu tesislerde çalışma usul ve yöntemlerini çok iyi bilen 1200'ü Brüksel karargâhında olmak üzere beş binin üzerindeki çalışanı, mevcut yapıların sürekliliği, birlikte çalışabilme yeteneği, barıştan itibaren ittifaka tahsisli askeri kuvvetlerin varlığı, acil durumlarda krizlere müdahale edebilecek ani müdahale ve reaksiyon kuvvetlerinin varlığı, ortak bütçe, gelişmiş ve yerleşmiş bir kurumsal kültürün mevcudiyeti gibi (Dönmez, 2010: 159-182). Tüm bu nitelikler NATO'nun temel örgütlenme ilkeleri olan iş bölümü ve uzmanlaşma, amaç ve komuta birliği, istisna, hiyerarşik yapı, yetki ve sorumluluğun denkliği, yetki devri, denge, açıklama, basitlik ve anlaşılırlık, esneklik, süreklilik ve yönetim alanı ilkelerine uygun yönetilmekte olduğunu göstermektedir.

2.2. Örgütsel Yönetim Kuramları Perspektifinden NATO

Bir makro örgüt olarak NATO, Makro Örgüt Kuramları olarak ileri sürülmüş tüm kuramların ilgilendiği bir örgüt olmuş, bir başka anlamda ise NATO bu örgüt kuramlarından istifade etmiştir. Koşul Bağımlılık Kuramına göre işletmelerin yapı ve işleyişi; işletmelerin içinde bulundukları çevre koşullarının özellikleri, işletmede kullanılan teknoloji ve işletmelerin büyüklüklerinden etkilenmektedir. İşletmelerin çevresel baskılara karşı koyabilmesi yapısal faktörlerini doğru yönetebilmelerine bağlıdır. Teknoloji alanındaki yenilikler ve buluşlar en önemli çevresel baskılar arasındadır. Yine işletmelerin büyüklükleri ve bunun ölçümü, yönetimi de çevre koşullarına uyumun gerekleri arasındadır (Sargut, 2007: 35-57). Koşul bağımlılık kuramında örgütler birer açık sistem olarak kabul edilmektedirler. NATO, bir politik – askeri örgüt olarak teknolojik yenilikler, inovasyon ve buluşlarla yakından ilgili olduğu kadar bütün çevresel koşulların yarattığı yeni tehditlerle yakından ilgilidir. Çevresel baskılara karşı koyabilmekte ve daha da ileri giderek ön alabilmektedir. Bu koşulların gereği olan örgütsel yapısal dönüşümlerini gerçekleştirmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre, hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Kaynak bağımlılığı bakış açısını uygulamanın ilk adımı, örgütün içinde bulunduğu yapısal ağı, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmektir. İkinci adım ise, diğer çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak veya onları örgüte bağımlı kılmanın yollarını aramaktır (Pfeffer, 1981'den aktaran Yücel vd., 2006.) NATO genişleyen çevre yapısıyla ve üyelerinin GSYİH'larının %2 oranında bütçe tahsisi uygulamasıyla bu sorunu çözmeyi amaçlamaktadır. Karşılaşılan ödeme sorunlarına rağmen Rusya-Ukrayna Savaşı nedeniyle bu konuda olumlu gelişmeler beklenmektedir. Oy birliği ile karar alma zorunluluğu da bu konuda

güçlü ile güçsüzü bir arada tutabilecek mekanizmalar yaratmaktadır.

Yukarıda anılan iki teorinin geliştirilmiş şekli olan Örgütsel Ekoloji Kuramı da kaynak bağımlılığı gibi "örgütlerin, faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu" varsayımına dayanmaktadır. Ancak, bağımlılık konusuna örgütün cephesinden bakan kaynak bağımlılığının tersine bu kuram, konuya çevrenin açısından bakmaktadır. Bu yaklaşım ile belli bir toplumda veya sanayi dalında veya belli bir bölgedeki örgütler topluluğunun (popülasyon) çevreleri ile olan ilişkileri incelenebilmektedir (Yücel , 2006: 211-219). Örgütsel ekoloji kuramı, ayıklanma yaklaşımına dayalı geliştirilmiş ve seçime odaklanan bir kuramdır. Ayıklanmadan kastedilen, çevresel değişimler nedeniyle mevcut örgütlerin bir kısmının kapanacağı ve yerlerine yeni örgütlerin kurulacağıdır. Dolayısıyla örgütsel ekoloji kuramında örgütlerin kurulma ve kapanma oranlarının çevresel değişimler ve başka sosyal etmenler tarafından etkilenmesi söz konusudur. Çevrenin örgütler üzerindeki etkileri nedeniyle örgütlerin uyum sağlama yetenekleri yetersiz kalabilir, yani adaptasyon her zaman geçerli olmayabilir (Hannan ve Freeman,1977: 937'den aktaran Erenel, 2022: 43). Örgütsel ekolojicilerin temel tezi, örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklamayla, diğer bir deyişle, çevredeki yeni koşullarla uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklindedir. NATO'nun 74 yıllık bir örgüt olarak değişime uyum sağlamayı başarabilen, seçilmiş bir örgüt olduğunu söyleyebiliriz.

İktisat temelli bir kuram olan işlem maliyetleri kuramına göre belli bir piyasa yapısında faaliyet gösteren tüm firmalar işlem maliyetlerini azaltıcı kurumlar olarak oluşmaktadırlar. Bu bakımdan NATO'da işlem maliyetleri kuramı devletlerin ekonomik güçleri ve büyüklüklerine göre kamu malı, yük paylaşımı, kar-zarar, çekirdek modeli gibi yaklaşımlar ile değerlendirilmektedir. NATO'nun işlem maliyetlerini belirlemek için Sandler ve Hartley tarafından geliştirilen bir yaklaşım önerilmiştir (Sandler ve Hartley, 2001:869-896). Bu yaklaşımda bağlantı kârları şu şekilde adlandırılmaktadır: kooperatif dağılım karardan kaynaklanan etkinlik kazanımları, daha büyük üretim düzeyinden kaynaklanan ölçek ekonomileri, tek bir merkezden kaynaklanan artırılmış güvenlik, istihbarat paylaşımından kaynaklanan bilgiye erişim ve NATO nedeniyle kurulan ekonomik, kültürel ve siyasal ilişkilerden kaynaklanan tamamlayıcılar. Bağlantı maliyetleri şu şekilde adlandırılmaktadır: karar alma yapısının sürdürülmesinden kaynaklanan karar alma maliyetleri, özerkliğin kaybından kaynaklanan karşılıklı bağımlılık, üyelerin kamuoyunda desteklenmeyen NATO kararlarının uygulamasından kaynaklanan zorlama çabaları, üyelerin hareketlerinin NATO ile uyumlu olduğunu kontrol etmesinden kaynaklanan denetleme maliyetleri, altyapı maliyetleri ve ittifaka yeni bir düşman getiren müttefiklerden kaynaklanan risk. Bu bağlamda özerklik bir ülkenin statükodaki istediği değişikliklerin yapılmasını sağlamak için çabalama derecesi anlamına gelmektedir (Morrow,1991: 908-909). Oysa NATO'da oy birliği ile karar

verme zorunluluğu esnekliği ve birlikte hareket etmeyi beraberinde getirmektedir. Çünkü örgüt üyelerinin ortak çıkar ve güvenlik karları, her bir üye için aynı ağırlıkta olmasa da maliyetlerden fazladır.

Sosyolojik temelli bir kuram olan Kurumsal kuramın örgüt araştırmalarında sorduğu temel soru işletmelerin neden birbirine benzemekte olduğudur. Çünkü kurama göre dış baskılar neticesinde işletmeler birbirine benzemeye başlamaktadırlar. Kurumsal kuramın ilgi alanına giren baskılar sosyolojik anlamdaki kurumların baskılarıdır. Sosyolojik anlamdaki kurumlar ise insan topluluklarının uzun zaman dilimleri sonucunda birbirleri arasındaki ilişkileri düzenlemekte kabullendikleri standartlaşmış etkileşim biçimleridir. Bunlar bazen gelenekler, bazen de resmi prosedürler şeklinde ortaya çıkabilir. NATO'da her şey resmi prosedürlerle düzenlenmiştir. Bu nedenle NATO içinde devletlerin ve dolayısıyla bir bütün olarak örgütün varlığını sürdürebilmesi için resmi prosedürlerle oluşturulan çevredeki kurumlara uyum göstererek "meşru" olmaları ve de yapısal açıdan "eşbiçimsel" hale gelmeleri beklenir (Özen, 2007: 331).

NATO kendisini klasik, neo-klasik ve modern örgütsel yönetim kuramlarının yönetimci ve kuramsal niteliklerini göz önünde bulundurarak daima çevresel/ ekolojik koşullara uyumlandırma çabasında olmuştur. 1989'da Sovyetler Birliği'nin dağılmaya başlaması ve Varşova Paktı'nın ortadan kalkmasıyla ittifakın, oluşan yeni güvenlik ortamı karşısında kendisini yeni ortama uydurma ya da yeni ortamı şekillendirme sürecine girdiği görülmüştür. Bu kapsamda SSCB'nin eski hinterlandındaki ülkeleri hedefleyen genişleme ve yeni tehditlere müdahaleye imkân verecek şekilde ülkelerin savunma yeteneklerini devamlı olarak dönüştürme süreci birlikte yürütülmüştür. İttifakın böylece yeni ortamla uyumlu hale gelmeyi ve meşruiyet zeminini korumayı hedeflediğini ifade etmek mümkündür. NATO'nun dönüşümü politik ve askerî olmak üzere iki ana alanda meydana gelmiştir. NATO'nun politik alandaki dönüşümünün amacı; belirsizleşen ve giderek karmaşıklaşan küresel güvenlik ortamına süratle uyum sağlamak ve bu güvenlik ortamının şekillendirilmesinde proaktif rol oynamak olarak ifade edilmektedir (Dönmez, 2010: 107). Askerî açıdan ise dönüşüm, ortaya çıkmakta olan güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilme doğrultusunda, ittifakın ve uygun durumlarda ortakların kuvvetlerinin etkinliğinin ve birlikte çalışabilirliğinin ilerletilmesi maksadıyla; yenilikçi konsept, doktrin ve yeteneklerin geliştirilmesi ve entegre edilmesine yönelik, sürekli ve proaktif bir süreç olarak tanımlanmıştır. (NATO El Kitabı, 2001: 49-52) Bu kapsamda NATO'nun askerî alandaki dönüşümünün nihai hedefi; birleşik, müşterek, karşılıklı çalışabilir, idame ettirilebilir, seferî kabiliyeti olan kuvvetlerin oluşturulmasıdır (Dönmez, 2010: 107).

2.3. İktisadiyat Modelleri Açısından NATO

İktisat ya da ekonomik kuram ve bunların içeriğinde yer alan iktisadiyat modelleri hiç şüphesiz ki NATO gibi çok uluslu, çok taraflı bir makro örgüt için özel-

likle üyelerin katılımının değerlendirilmesi ve ortak bütçe paylarının tespitinde önemlidir. Bu kapsamda ülkelerin nüfus, gayri safı milli hasıla, korunan sınırların büyüklüğü, savunma harcamaları, NATO'ya sağlanan katkılar, NATO'dan sağlanan yararlar, coğrafi mevki, jeostratejik önem gibi verilerin bir kısmı Tam Kamu Modeli (Olson ve Zeckhauser, 1966: 266-279), Yük Paylaşımı Modeli (Sandler ve Forbes, 1980: 425-44), Kar-Zarar Modeli (Kim ve Hendry, 1998: 228-236), Çekirdek Modeli (Sandler, 1999: 727-747) gibi modeller ile test edilebilmektedir. Ancak bu testler daha çok mevcut üyeler ve NATO karargâhı tarafından yapılmaktadır. Katılım isteyen ülkeler bu tür modellerle oluşacak mali yükün daha çok mevcut ülkeler tarafından yapılmasını bekleyerek beleşçilik peşinde koşarlar.

İşletme maliyeti hesabının yapıldığı ve kararların alımında Bilimsel Karar Destek Sistemlerinin kullanıldığı NATO karar mekanizmalarında risk analizleri yapılmakta her türlü kazanç ve kayıp dikkate alınmakta ve gerektiğinde üstlenilmektedir.[1] Örgütsel yönetim ve mali iktisat modelleri açısından verilerin hesaplanması ve kontrolü yanında Oyun Kuramı yöntemiyle de hem mevcut üye ülkeler hem de katılım isteğinde bulunan aday ülkeler kendi durumlarını genel olarak değerlendirebilirler.

2.4. İttifakların Yapısı ve NATO

Uluslararası ilişkilerde ittifakların yapısı ya da oluşumu üzerine iki esas kuram vardır. Birisi K. N. Waltz'ın "Güç Dengesi" diğeri ise S. M. Walt'un "Tehdit Dengesi" kuramıdır. Waltz'a göre, uluslararası ilişkilerin anarşik ortamında bir devletin gücü üzerindeki en güvenilir kontrol diğer devletlerin gücüdür. Güç dengesi terimi; bir veya fazla devletin gücünün, başka bir devlet veya devletler grubunun gücünü dengelemek için kullanılması genel fikrini ifade eder. Devletler esas olarak kendi güçlerine dayanarak (self help) güç dengesini kurmak isterler (Waltz, 2015: 15). Ama bu birçok devlet için neredeyse imkânsızdır. Bu durumda devletler güçlü olanın peşine takılırlar. Schweller'e göre peşine takılmak "tehdit kaynağı ile ittifak kurmak" (Akdeniz,2021:35) anlamına gelmektedir. Tek kutuplu sistemlerde yaygın eğilim peşine takılmaktır. Bunun aksi seçenek ise dengeleme olup küçük devletlerin güçlü tarafın güç avantajını dengelemek üzere zayıf olanın tarafında yer almasıdır.

Stephen M. Walt tarafından öne sürülen tehdit dengesi kuramı, Kenneth Waltz'ın güç dengesi teorisine ve neorealizme bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda Walt, devletlerin ittifak arayışı nedenini güce değil "tehdit" olgusuna bağlamaktadır. Walt, böyle bir tehdide karşı devletlerin dengeleme ya da peşine takılma (bandwagoning) davranışlarından birini seçeceğini belirtmektedir. Peşine takılma davranışı genellikle büyük bir devletten tehdit algılayan küçük devlet-

1Nato karargahları ve üye ülkelerin milli karargahlarında BİLKARDES (Bilimsel Karar Destek Sistemleri) gizli statüde yer almaktadır.

lerin gösterdiği bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Devletleri peşine takılmaya sevk eden faktörlere rağmen, Walt, algılanan tehdide karşı ittifaklara katılma yoluyla dengeleme politikasına devletlerin daha çok başvurduğunu ifade etmektedir (Walt, 1990: 32).

Bir dış politika davranış biçimi olarak ittifak politikalarının, küçük devlet çalışmalarının gelişiminde önemli bir yeri bulunmaktadır. Örneğin Rothstein, küçük devletlerin güç dengesi sistemi içinde (balance of power) güçlü devletlerle kurduğu ittifakların bu devletlerin güvenliği ve hayatta kalması için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Alliances and Small Powers adlı eserinde Rothstein, küçük devletler için iki tane ittifak seçeneği bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki sadece büyük bir devletle kurulan ikili ittifak, ikincisi ise hem küçük hem büyük devletlerle kurulan karma/çok taraflı ittifaktır. Rothstein'e göre, küçük devletlerin güvenliğini sağlayan en iyi seçenek karma ittifaktır (Rothstein, 2001: 116-127). İttifakların oluşumunda büyük, orta ve küçük devletlerin farklı politik davranış biçimleri ve politika stratejileri de mevcuttur (Akdeniz,2021:47-64).

NATO kuruluşundaki amacından da anlaşılacağı gibi barışçıl amaçlarla kurulan ve üyelerinin toplu savunma ve barış ile güvenliğin korunmasına yönelik tehditlere karşı ortak hareket etmeyi öngören bir ittifaktır. Kuruluş aşamasında ve Soğuk Savaş döneminde SSCB'den gelen tehditlere karşı güç dengesi oluşumunu esas almıştır. Öte yandan NATO günümüzde ulaştığı büyüklük itibarı ile mevcut Rusya, Çin gibi devletlerin tek başına değil ancak birlikte dengeleyebilecekleri bir konumdadır. Dolayısıyla her iki kuram NATO'nun dengelenmesinde uygulanabilir. Ancak Soğuk Savaş Sonrası dönemde Varşova Paktı'nın kendisini dağıtması ve NATO'nun varlık sebebi olan SSCB'nin dağılması üzerine NATO (ABD) adeta tehditleri kendisi belirler ve yaratır hale gelmiştir. Bu kapsamda belirsizlikler tehdit şeklinde yorumlanmış, askeri güç ve tehditlerin yerini terörizm, dünyanın herhangi bir yerindeki etnik ve mezhepsel çatışmalar, kitle imha silahlarının yayılması, azınlık sorunları, aşırı dincilik, siber tehditler, enerji güvenliği, gıda güvenliği, deniz korsanlığı, iklim ve çevre sorunları, bulaşıcı hastalıklar, küresel ekonomik krizler gibi konular tehdit kapsamında değerlendirilerek NATO'nun ilgi alanları genişletilmiştir. Bunun ardında hiç şüphesiz Soğuk Savaş sonrasında Yeni Amerikan Yüzyılı Projesi (Akdeniz, 2021:167-172) stratejisine dayalı dünya hegemonyası peşinde koşan ABD vardır. Oy birliği ile karar verme zorunluluğuna rağmen özellikle NATO'nun genişleme sürecinde üyeliği gerçekleşen devletler – özellikle küçük devletler-beleşçilik yaklaşımıyla hareket etmektedirler. Özellikle Rusya'nın Ukrayna'ya saldırısı sonrası eski SSCB hinterlandındaki ülkeler eski günlere dönme korkusu nedeniyle ABD ile hareket etmektedirler. Bu durum beleşçilik peşinde olan küçük ülkelerin işine yaramakla birlikte bunun bedel ödeme zamanları özellikle oy birliği ile karar süreçlerinde ortaya çıkabilmektedir.

2.5. Jeopolitik Kuramlar Perspektifinden NATO

Jeopolitik; bir devletin/devletlerin belirli bir coğrafya üzerinde, bu coğrafyanın yönlendirdiği, gerektirdiği şekilde belirlenen milli/müttefik çıkar ve hedeflere ulaşmak için milli/müttefik gücün tüm unsurlarının (değişen ve değişmeyen) incelenerek milli/müttefik gücün planlanması, oluşturulması ve uygulanmasını esas alan büyük stratejilerin (politikaların) belirlenmesidir (Bingöl, Varlık (Eds.), 2020 içinde Akdeniz, 2020: 137-181).

Jeopolitik coğrafya bazlıdır. Coğrafi alanda milli gücü milli hedeflere götüren politik hareket tarzlarını belirlemeyi esas alır. Bunun için hedeften geriye devlet/devletlerin coğrafyası ve coğrafi özelliklerine uygun olarak milli çıkarların ve milli hedeflerin tespiti, tayini ve milli hedef ve çıkarları elde etmeye, korumaya yönelik milli gücün oluşturulması ve nihayet milli gücü milli çıkarlar ve milli hedef doğrultusunda kullanarak, milli politikaların tespiti ve uygulanması ile ilgilidir.

Geleneksel jeopolitik teoriler olarak Mahan'ın Deniz Hakimiyeti, Mackinder'in Kara Hakimiyeti Spykman'ın Kenar Kuşak, Haushofer'in Hayat Sahası, Douhet ve Sewersky'nin Hava Hakimiyeti kuramları gibi mekan merkezli (Akdeniz,2020:148-169) yanı sıra daha sonra ortaya konan ve biri hariç (Brzezinski'nin Büyük Satranç Tahtası) jeoekonomi ve jeokültür merkezli çağdaş jeopolitik yaklaşımlar dediğimiz Huntington'un Medeniyetler Çatışması, Fukuyama'nın Tarihin Sonu ve Son İnsan, Welles'in Modern Dünya Devleti, Buzan, Segal'in Medeniyetler Bütünleşmesi, Dugin'in Avrasyacılık gibi kuramlar olmuştur (Akdeniz, 2020:166-172).

Geleneksel ve bazı çağdaş jeopolitik yaklaşımların hemen hepsinin Batı kaynaklı olması ve ilk teorisyenlerinin Alman, İngiliz, Fransız, Amerikan, İtalyan gibi imparatorluk geçmişine sahip devletlere ait olmaları ve bu ülkelerin sömürgecilik yapabilecek güce erişmiş olmaları dikkat çekicidir. Zira bu teoriler hâkimiyet üzerine kurgulanmıştır. Nitekim sömürgeciliğin ortaya çıkışının ardından Roma İmparatorluğu'ndan kalma "Sahipsiz topraklar zapt edenindir." (De, Blij, 1967:4) yaklaşımından sonra emperyalizm başkasına ait toprakları da ele geçirmenin haklılığını ileri sürmüştür. Gerekçe olarak ise geleneksel jeopolitik hakimiyet teorileri devleti yaşamak ve genişlemek zorunda olan bir canlı (Alman görüşü), jeostratejik bir zorunluluk (Anglosakson ve Amerikan görüşü) ve liberalist ve hümanist kültürel yayılma (Fransız görüşü) yaklaşımları ileri sürülmüştür (Akdeniz,2020:138-148).

Teorilerin çokluğu ve çeşitliliği farklı güç unsurlarının farklı coğrafi konumlarına dayanır. Çünkü Sanayi Devrimi sonrası büyük devlet/güç sayısı oldukça fazla idi (Almanya, İngiltere, Fransa, Japonya, İtalya ve Rusya gibi). Her milletin teorisyenleri kendi jeopolitiğinin teorisini yazmıştır. Söz konusu teoriler Birinci ve İkinci Dünya savaşlarında uygulama alınana konmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrası dünyada sistemik yapının iki kutuplu güç şeklinde gerçekleşmesi klasik jeopolitik

teorilerin (Kara Hâkimiyeti Teorisi ile Kenar Kuşak Teorisi) birbiriyle yarışması şeklinde geçmiştir. Bütün klasik jeopolitik teoriler Avrasya ana karasını kapsayan dünya adasının kontrolünü hedeflemiştir. Bugün de mücadele büyük ölçüde bu coğrafya üzerindedir. Bu nedenle NATO küresel amaçlarla ilgilenmektedir.

NATO'nun yönetiminde mevcut kurumsal yapılarının yanı sıra esasen Stratejik Konseptler önemli rol oynamışlardır. Zira Konseptler NATO jeopolitiğinin belirlenmesine ve uygulanmasına yön göstermişlerdir. Zira "Konsepte Dayalı İhtiyaçlar Sistemi" gereği olan yeni silah ve sistemlerin üretim, temin ve tedariki ile teknoloji ve uygulanacak strateji ve taktikler belirlenmektedir. Soğuk Savaş döneminde NATO jeopolitik gelişmelere bağlı olarak dört ayrı stratejik konsept geliştirmiş ve uygulamıştır. NATO'nun kurulduğu 1949'dan SSCB'nin dağıldığı 1991 yılına kadar geçen ve Soğuk Savaş dönemi olarak adlandırılan dönemde NATO stratejisi, düşmana karşı "savunma" ve "caydırıcılık" esasına dayanıyordu.

Birinci Stratejik Konsept: "Tecavüzü Caydırma" Konsepti. (North Atlantic Defense Committee Decision on D.C. 6/1, 6 Ocak 1950)

İkinci Stratejik Konsept:" Entegre Askeri Kuvvetin Oluşturulması" Konsepti. (Note By The Secretary to the North Atlantic Military Committee on The Strategic Concept For The Defense of The North Atlantic Treaty Area, MC 3/5, 3 Aralık 1952)

Üçüncü Stratejik Konsept: "Topyekün Mukabele" Konsepti. (Final Decision On MC 14/2, 23 Mayıs 1957; Final Decision On MC 48/2, 23 Mayıs 1957)

Dördüncü Stratejik Konsept: "Esnek Mukabele" Konsepti. (Final Decision On MC 14/3, 16 Ocak 1968)

Bu strateji belgelerin her biri tarihsel kronolojide değişik zamanlarda Soğuk Savaşın sonuna kadar geçerli kalmışlardır.

Sovyetler Birliği'nin dağılması ile Brzezinski'nin ifadesinde yer alan şekilde "Şimdi Avrasyalı olmayan bir güç, Avrasya'da öncüdür." (Brzezinski, 1998: 31) ve ilk defa dünya bir büyük gücün tüm coğrafi alanlarda (kara, deniz, hava ve uzay) tek başına üstünlük sağladığı bir döneme şahit olmuştur. Bu dönemde NATO, ABD'nin Yeni Amerikan Yüzyılı stratejisine uygun olarak yeni yapısal dönüşüme tabi tutulmuş ve Avrupa'da doğuya doğru eski SSCB topraklarına genişlemiştir. SSCB'nin dağılmasından sonra on yıla yakın bir dönem NATO'nun varlığının sorgulandığı bir dönem olmuş ise de ABD inisiyatif alarak NATO'ya yeni vizyon ve misyon arayışını süratle ele almıştır.

3. SOĞUK SAVAŞ SONRASI NATO

Soğuk Savaşın sona ermesi ile iki kutuplu uluslararası sistem sona ermiş ve ABD dünyada, tek süper güç olarak kalmıştır. ABD'nin yedinci Başkanı Andrew Jackson'ın fikir destekçilerinden John Sullivan'ın ifade ettiği "Tanrı eliyle sunulmuş dinç ve taptaze" bir ülkenin "dünya ulusları adına mukaddes bir görevi" vardı. Sonu gelmez, uzak geleceğin Amerikan ihtişamının çağı olacağından kim şüphe

edebilirdi." (Andersen, 2015: 16) dediği tarihten yaklaşık 150 yıl sonra SSCB'nin dağılması ile kendilerine yeni muhafazakârlar (Neoconservatives) denilen bir grup (William Kristol ve Robert Kagan gibi) Amerikan Girişim Enstitüsü'nü (The American Enterprise Institute) Yeni Amerikan Yüzyılı Projesi'ni (YAYP)- Project for the New American Century-PNAC- ortaya atmışlardır. Başkan George H.W. Bush'un Başkan Yardımcısı Dick Cheney ve Savunma Bakan Yardımcısı Paul Wolfowitz 1992 yılında Pentagon'a sundukları bir çalışmada Soğuk Savaş sonrası dönemde ABD'nin tek kutuplu bir düzen kurarak çıkarlarını gerçekleştirecek şekilde liderlik yapmasının gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. İleri sürdükleri temel düşünceler şu şekilde olmuştur (Gözen, 2014: 120):

• Tehlikeli bir dünyada yaşanmaktadır. Dünya politikasının ana gündemi ve aktörleri; globalleşme ve devlet dışı aktörler değil, çıkarları olan ulus devletler ve devletlerarası ilişkilerdir.

• Asıl güç askeri güçtür. ABD, askeri gücünü gerekirse tek yanlı olarak kullanarak dünyaya liderlik etmelidir.

• Çok taraflı uluslararası kurumlar ve anlaşmalar ABD için gerekli ve önemli değildir. Bunlar ABD›nin çıkarlarına uyduğu müddetçe iyidir (BM dahil).

• ABD, eşsiz bir süper güçtür ve diğer ülkeler de bunu böyle bilmektedirler. ABD "Bilardo masasındaki en büyük toptur." Diğer topları bir tek o harekete geçirme yeteneğine sahiptir.

• ABD askeri, ekonomik ve siyasi gücünü kullanarak, dünyanın kritik alanlarında demokrasinin gelişmesi için müdahalelerde bulunarak dünyayı yeniden düzenlemelidir.

Bu düşüncelerin yönlendirdiği 1991-2010 yılları arasında NATO'da sırasıyla 1991, 1999 ve 2010 yıllarında üç ayrı stratejik konsept belirlenmiş ve uygulamaya konmuştur.

3.1. 1991 Stratejik Konsepti

9 Kasım 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılmasından kısa bir süre sonra, 7-8 Kasım 1991 Roma Zirvesi, Kuzey Atlantik İş Birliği Konseyi'ni (NACC) kurarak ve yeni bir stratejik konsept benimseyerek genişleme için zemin yürütmekti. Konseyin amacı, NATO ile Avrupa-Atlantik bölgesindeki üye olmayan devletlerle iş birliğini 1991'deki Roma Zirvesi'nde yürürlüğe konulan *"Yeni Stratejik Konsept"* önceki stratejik belgelerden oldukça farklıydı. Öncelikle, halka açıklanmış, çatışma içermeyen bir belgeydi ve ikinci olarak, temel amacı (toplu savunma ile) üyelerinin güvenliğini korurken eski düşmanlarıyla da ortaklık ve iş birliği yolunu öngörmekteydi. (Tavukçu, 2021: 6)

Bu kapsamda "önleyici diplomasi", "kriz yönetimi", "barışı koruma" gibi yeni görevler belirlenmiştir. Ayrıca 1994 yılında Rusya, Doğu Avrupa ülkeleri, Orta Asya (Tacikistan hariç) ve Kafkasya ülkeleri, Slovenya, İsveç ve Finlandiya'nın katıldığı

Barış İçin Ortaklık ("Partnership for Peace Programme", Last updated: 17 Nov. 2022) projesi, 1995 yılında da Akdeniz Diyaloğu ("Mediterranean Dialogue", Last updated: 23 Jun. 2022) ortaklık projesi uygulamaya konmuştur.

3.2. 1999 Stratejik Konsepti

NATO'nun 50'nci kuruluş yıl dönümünde yapılan 25 Nisan 1999 Washington Zirvesi'nde, Avrupa-Atlantik bölgesinin ortak savunması, barış ve istikrarı için yeni bir stratejik konsepti onaylanmıştır. (The Alliance's Strategic Concept-1999) Yeni Stratejik Konseptte NATO'nun hem ittifak toprakları dışında hem de 5. madde dışı operasyonlarda bulunabileceği kabul edilmiştir. Böylece, NATO içinde tartışma konusu olan "alan dışılık" tartışmaları son bulmuştur. NATO, Avrupa merkezli bir savunma ittifakından küresel bir güvenlik sağlayıcısına dönüşmüş ve BM Güvenlik Konseyi ve AGİT'in daveti üzerine İttifakın, barışı koruma operasyonlarına katkıda bulunabileceği teyit edilmiştir (Tavukçu, 2021: 7).

3.3. 11 Eylül 2001 Sonrası Gelişmeler ve NATO Konseptine Etkileri

11 Eylül 2001 terör saldırılarının ardından ABD, "terörizme karşı uluslararası bir savaş" başlatmıştır (National Strategy for Combating Terrorism, February 2001). Terörizm, kitle imha silahları ve haydut devletler arasındaki bağlantının ulusal ve küresel güvenliğe yönelik en büyük tehdit olarak görülmesi 11 Eylül 2001'den sonra ABD politikasının temelini oluşturmuştur. ABD'nin 2002 yılında ortaya attığı BOP (Büyük Ortadoğu Projesi) ile, Fas'tan Çin'e kadar bütün bir coğrafyanın –ki bu coğrafyanın hemen tamamı İslâm coğrafyasıdır– siyasi ve ekonomik olarak yeniden yapılandırılması öngörülüyordu (Akdeniz, 2021:165-167). Bunun için 20 Eylül 2002 tarihinde açıklanan "*Yeni Amerikan Millî Güvenlik Stratejisi"* (National Strategy for Combatting Terrorism-2002) potansiyel tehdit oluşturduğu, ileride problem çıkarabileceği düşünülen her oluşum ya da ülkeye karşı nerede olursa olsun "ön alıcı saldırı" yapılmasını ve gerekirse düşman devletlerdeki rejimlerin değiştirilmesini öngörüyordu (Akdeniz,2021:168).

NATO'nun en büyük ortağı ABD'nin stratejisi tabii olarak NATO konseptinin uygulamasına ve önceliklerine de şekil vermiştir. 11 Eylül saldırısından sonra NATO, Washington Antlaşması'nın 5. maddesini ilk kez uygulamış, terörizme karşı mücadeleyi Kuzey Atlantik Paktı'nın 5. maddesinde öngörülen ortak savunma yükümlülükleri kapsamına dâhil etmiştir. Bu kapsamda, Ekim 2001-Mayıs 2002 döneminde ABD'nin hava savunmasını desteklemek üzere yedi NATO AWACS uçağı, ABD hava sahasında "Kartal Yardımı" (Eagle Assist) Harekâtı'nı icra etmiştir (Tavukçu, 2021: 7).

3.4. 2010 NATO Stratejik Konsepti

NATO'nun Nisan 2009 Strasburg Zirvesi'nde *'İttifak Güvenliği Deklarasyonu'* (Declaration of Alliance Securıty-2009) ile yeni bir stratejik konsept hazırlanması kabul edilmiş, kısa bir belge olan deklarasyon yeni stratejik konseptin öncüsü

olmuştur. Bu çerçevede, NATO'nun bu stratejik konsepti (Active Engagement, Modern Defence-Lisbon ,19 Nov,2010) 19-20 Kasım 2010 Lizbon Zirvesi'nde kabul edilmiştir.

2010 Konsepti ile NATO'nun küresel sorumlulukları belirgin şekilde ön plana çıkartılmıştır. Belgede, Avrupa-Atlantik bölgesinin artık barış içinde olmasına rağmen, dünyanın başka bölgelerinden kaynaklanan sorunların ittifak için güvenlik tehdidi oluşturduğu anlayışından hareketle, İttifak'ın küresel rolünün altı çizilmiştir. Bir başka deyişle NATO, Avrupa-Atlantik bölgesinin güvenliği için dünyanın geri kalan kısımlarında barışa katkı vermek zorundaydı. Kitle imha silahlarının yayılması, terörizm, istikrarsızlıktan kaynaklanan sorunlar ile silah, uyuşturucu ve insan kaçakçılığı ittifakın güvenliğine yönelik doğrudan tehditler olarak tanımlanmış, ayrıca önceki konseptte yer almayan bir sorun olarak siber tehditten de söz edilmiştir (Tavukçu, 2021: 9).

NATO'nun 2010 Stratejik Konsepti ile örgütün Kuzey Atlantik'ten Avrupa-Atlantik'e taşıdığı vizyonu küresel alana kaydırılmıştır. ABD Başkanı Obama'nın "ABD'nin 21.Yüzyılda Terörizmle Mücadele Ulusal Stratejisi'ni (National Strategy for Counter Terrorism-2011)" açıklaması sonrası, 2012 Şikago Zirvesi (Chicago Summit Declaration-2012) ile NATO Füze Savunma Sistemi'ni devreye sokmuş, 2014 Galler Zirvesi (Wales Summit Declaration-2014) ile Rusya'nın Kırım'ı ilhakı üzerine de Polonya'daki NATO Mukabele Kuvveti'nin (Yüksek Hazırlıklı Kolordu) yeteneklerini artırma fırsatı bulmuş, 2016 Varşova Zirvesi (Warsaw Summit Declaration-2016) ile Polonya, Estonya, Letonya, Litvanya'da yeni kuvvetler (4 tabur) teşkil etmiştir.

ABD'de Başkanlığa seçilen Trump'ın 2017 ABD'nin Yeni Ulusal Güvenlik Belgesi sonrası gerçekleşen 2018 Brüksel Zirvesi'nde müttefiklerini savunma harcamalarını artırmaları, aksi halde ABD'nin NATO'dan çekileceği uyarısı üzerine üyeler taahhütlerini artırma sözü vermişler (Brussels Summit Declaration-2018, md. 41-47) ve müttefikler 30 mekanize tabur, 30 hava muharip filosu ve 30 muharip gemiyi 30 günden daha erken hazır edecek şekilde NATO Hazırlık Girişimi'ne onay vermişlerdir (Brussels Summit Declaration, 11 Temmuz 2018, md. 14). Fransa Devlet Başkanı Macron'un "NATO'nun beyin ölümü gerçekleşmiştir." (Macron, 2019) sözünün gölgesinde gerçekleşen 2019 Londra Zirvesi'nde Rusya müttefikler için ortak tehdit (London Declaration, 2019, md. 12.1) Çin ise müttefik çıkarlarının bir rakibi olarak ifade edilmiştir (London Declaration, 2019, md. 38) Covid-2019 salgınının hemen hemen tüm dünyada başladığı bir ortamda gerçekleşen 2019 Londra Zirvesi'nde Lizbon 2010 Konsepti'nin değiştirilmesi için çalışmalar yapılması görevi Genel Sekreter Stoltenberg'e verilmiş ve Stoltenberg tarafından NATO'nun askerî açıdan güçlü kalmaya devam etmesi, siyasi açıdan daha da güçlü hale gelmesi ve daha küresel bir yaklaşımı benimsemesi hedef olarak gösterilmiştir (London Declaration, 2019, md. 40).

NATO Genel Sekreteri'nin belirlediği 10 kişilik bir uzmanlar grubu sekiz aylık bir çalışma sonucunda "NATO 2030: United For A New Era/ Yeni Bir Çağ İçin Birliktelik" başlıklı bir rapor hazırlanmış (Tavukçu, 2021: 1-29) ve söz konusu rapor 2021 Brüksel Zirvesi'nde ele alınmıştır. Zirve sonunda Stoltenberg'in basına açıkladığı üzerinde mutabık kalınan NATO'yu TRANSATLANTİK Forum olarak geliştirme – Avrupa/Atlantik bölgesinin savunmasında-, NATO'yu güçlendirmek, dayanıklılık taahhüdü (resilience), teknolojik üstünlüğü keskinleştirmek, savunma inovasyonu hızlandırıcısını başlatmak, Ukrayna ve Gürcistan'dan Irak ve Ürdün'e kadar ortakların eğitim ve kapasitesini geliştirmek, iklim değişikliği- güvenlik ilişkisini ele almak, Yeni Güvenlik Konsepti'ni gelecek zirveye yetiştirmek gibi hususlar yer almıştır. Mutabık kalınan bir diğer konu olan "Kurallara dayalı uluslararası düzeni korumak için Asya -Pasifik'te Avustralya, Japonya, Yeni Zelanda ve Kore ile ortaklıkları güçlendirmenin yanı sıra Latin Amerika, Afrika ve Asya'daki ülkelerle iş birliğini geliştirmek ve AB ile de iş birliğini derinleştirmek" konusu ile sonuç kısmında yer alan Malta, Avusturya, Güney Kıbrıs, İsveç ve Finlandiya gibi ülkeler dâhil NATO'nun tüm Avrupa'yı kapsayacak şekilde genişletilmesi hedeflerinin yer alması NATO'nu geleceğine ilişkin perspektiflere ışık tutmaktadır.

4. RUSYA – UKRAYNA SAVAŞI'NIN NATO'YA ETKİLERİ VE NATO'NUN YENİ STRATEJİK KONSEPTİ

Amerika Birleşik Devletleri'nin uzun süreden beri "Rusya, Ukrayna'yı işgal edecek." şeklindeki açıklamaları (Biden, Anadolu Ajansı, Ocak 2022; DW Türkçe, Şubat 2022) 10 Şubat 2022 tarihinde Rusya-Beyaz Rusya "Müttefik Kararlılığı-2022" ortak askeri tatbikatının başlamasıyla zirve yapmıştı. Nitekim 10-21 Şubat 2022 tarihlerinde gerçekleşen tatbikattan sonra 24 Şubat 2022 günü Rusya'nın Özel Askeri Operasyonu başlamıştır. Adına açıkça savaş bile denilemeyen bu saldırı bilinen bütün uluslararası hukuk, BM Sözleşmesi ve savaş hukuku kurallarına aykırı idi. Oysa Başkan Boris Yeltsin döneminde Rusya'nın NATO'ya katılması süreci başlatılmış, 1991'de Rusya Kuzey Atlantik İş Birliği Konseyi'ne katılmış, 1994'te Brüksel Zirvesi'nde Barış İçin Ortaklık (BİO) programına ve 1997'de Avrupa Atlantik Ortaklık Konseyi (AAOK)'ne dâhil olmuş ve aynı yıl NATO-Rusya Kurucu Senedi imzalanmıştı. Tüm bu ortama rağmen Rusya 1999-2004 arasında eski SSCB üyesi 10 ülkenin NATO'ya katılarak örgütün doğuya doğru genişlemesinden hep rahatsızlık duymuştu. ABD ise Rusya'nın 2008 Gürcistan'daki kısmi askeri işgali, 2014 Kırım'ı ilhakı ve 2015'te Suriye'deki üslenme faaliyetleri nedeniyle Rusya'ya karşı çıkmıştı.

Jeopolitik bakış açısıyla savaşın yapıldığı Doğu Avrupa coğrafyası tarihte defalarca İsveç'in, Prusya'nın, Lehistan'ın, Osmanlı'nın, Fransa'nın, Avusturya-Macaristan'ın, Almanya'nın, Rusya'nın savaşlarına sahne olmuştur. 20. yüzyılda Birinci ve İkinci Dünya Savaşları ile de bu topraklarda milyonlarca insan kaybı verilmiştir. Bu nedenle Avrasya'nın bu topraklarını ele geçirme mücadelesi İkinci Dünya Sa-

vaşı sonrası lanetlenmiştir (Boniface, 2018: 14). Bu coğrafyada yeniden bir savaşın başlaması "Jeopolitik lanet geri mi döndü?" sorusunu gündeme getirmiştir. Zira bu savaş kaçınılmaz bir şekilde jeopolitiğin zorladığı bir savaştır. Coğrafya bütünlük ister. Doğal sınırlar ve kültürel bütünlük tamamlanmadıkça jeopolitik, savaş üretmeye yatkındır. Bu savaş sadece Viladimir ile Volodimir'in Savaşı değildir. Coğrafyaya sahip olmak isteyen tarafların savaşıdır. Ancak uzun süredir devam etmekte oluşu özellikle Ukrayna'nın direnme gücü ve arkasındaki Batı ve açıkça ifade edilmeyen NATO desteği Ukrayna'nın iyi hazırlandığını ve savaşı sürdürme kararlılığını göstermektedir.

Bu savaş NATO'nun dahil olduğu bir savaş değildir. Ancak NATO'nun tarafının belli olduğu bir savaştır. Bu kapsamda ABD, Polonya, İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya, Estonya, Kanada, Çekya, Slovakya gibi üye ülkeler Ukrayna'ya destek sağlamaktadırlar. Bu bakımdan NATO bu savaş dahil planlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Nitekim Rusya- Ukrayna Savaşı'nın dördüncü ayını doldurduğu günlerde 29-30 Haziran 2022 tarihlerinde yapılan Madrid 2022 Zirvesi savaşın yoğun etkisi altında gerçekleştirilmiştir. 2022 Madrid Zirvesi'nde kabul edilen Konseptin önsözünde yer alan "Dünyamız tartışmalı ve tahmin edilemez. Rusya Federasyonu'nun Ukrayna'ya yönelik saldırganlık savaşı barışı paramparça etti ve güvenlik ortamımızı ciddi şekilde değiştirdi. Vahşi ve hukuksuz işgali, uluslararası insancıl hukukun tekrar tekrar ihlalleri ve iğrenç saldırılar ve vahşet, tarif edilemez acılara ve yıkıma neden oldu. Güçlü ve bağımsız bir Ukrayna, Avrupa-Atlantik bölgesinin istikrarı için hayati önem taşımaktadır. Moskova'nın davranışı, komşularına ve daha geniş transatlantik topluluğa karşı Rus saldırgan eylemlerinin bir modelini yansıtıyor (NATO 2022 Strategic Concept, 2022: Preface 1)." ifadesi bunu göstermektedir.

Yeni Stratejik Konsept, NATO'nun temel amacının 360 derecelik bir yaklaşıma dayalı toplu savunmayı sağlamak olduğunu ve İttifak'ın üç temel görevinin caydırıcılık ve savunma; kriz önleme ve yönetimi ve müşterek güvenlik olduğunu yinelemektedir. 5. madde taahhüdünün bel kemiği olarak caydırıcılık ve savunmanın önemli ölçüde güçlendirme ihtiyacının altı çizilmiştir (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, md.5).

Yeni Konseptin 8. maddesinde "Rusya Federasyonu, Müttefiklerin güvenliğine ve Avrupa-Atlantik bölgesindeki barış ve istikrara yönelik en önemli ve doğrudan tehdittir." ifadesine yer verilmiştir. Rusya'nın saldırganlığı ağır suçlamalarla kınanmakta ve düşmanca politikaları ve eylemleri nedeniyle Rusya'nın artık ortak olarak kabul edilemeyeceği vurgulanmaktadır (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, md.8).

Konseptin 13. maddesinde "Çin Halk Cumhuriyeti'nin (ÇHC) belirttiği hırslar ve zorlayıcı politikalar çıkarlarımıza, güvenliğimize ve değerlerimize meydan okuyor." denilerek ÇHC bir "challenger/meydan okuyucu" olarak nitelenmiştir. Çin

Halk Cumhuriyeti ile Rusya Federasyonu arasındaki derinleşen stratejik ortaklık ve kurallara dayalı uluslararası düzeni bozmaya yönelik girişimlere vurgu yapılmış buna rağmen yapıcı ilişkilere açıklık ifadesine yer verilerek ortamı germekten kaçınılmıştır (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, md.13).

Yeni konsept ile NATO'nun güney komşusu, özellikle Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Sahel Bölgeleri birbirine bağlı güvenlik, demografik, ekonomik ve siyasi zorluklarla karşı karşıya (11. md), 360 derece yaklaşımına dayalı toplu savunma anlayışı (20. md), deniz güvenliği (23. md), teyit edilen açık kapı politikası (40. md), siber uzay ve uzaya yönelik düşmanca operasyonlara yapılan gönderme (25. md) ,Bosna-Hersek, Gürcistan ve Ukrayna ile ortaklıkların devam vurgusu (41. md), NATO-AB stratejik ortaklığı (42. md), Batı Balkanlar ve Karadeniz ile Hint-Pasifik bölgesinin önemine yapılan vurgu (45. md) ile NATO'nun küresel bir yaklaşımı benimsediği ve ilgi alanının bütün dünya, deniz ve uzay sahaları olduğu belirtilmiştir (NATO 2022 Strategic Concept, 2022). Buradan NATO'nun kendisine açıkça küresel bir tehdit öngördüğü ve tüm bunlarla mücadeleyi hedeflediği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda terörizmin NATO ülkelerine yönelik en doğrudan asimetrik tehdit olduğu belirtilmiş ve teröre karşı ortak mücadele kararlılığı vurgusu (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, 10. md) yapılmıştır. Ancak NATO üyeleri arasında ortak tanımı yapılmamış olan terör ve terörizm konusunda başta güney sınırlarımızda açıkça PKK/PYD terör örgütünü destekleyen ve Türkiye'nin bir ortak üye olarak bütünlüğünü korumayan başta ABD ve diğer bazı NATO ülkelerinin samimiyet testine ihtiyaçları vardır.

Yeni stratejik konseptin dikkat çeken bir başka konusu geçmişte sadece ABD için bir defa uygulanan 5. maddenin bu defa çokça vurgulanmış olmasıdır. Nitekim siber uzay ve uzay ile ilgili tehditler ile hibrit taktik ve operasyonlara karşı da 5. maddenin uygulanabileceği, bu iki konunun da dünyada başta gelen iki ülkesinin Rusya ve Çin olduğu dikkate alınırsa hedefin belli olduğu anlaşılabilir.

Diğer taraftan yeni konseptte nükleer silahlara üç ayrı maddede geniş olarak yer verilmesi (28., 29., 30. md) ve bu konuda ABD nükleer gücünün NATO güvenliğini garantörü olarak belirtilmesi dikkat çekicidir. NATO için kriz yönetimine yapılan vurguda ilgi alanının bütün dünya olduğu ifadesi (35.,36., 37. md) NATO'nun küresel bakışının mı, misyonunun mu bir ifadesidir ayırt edilmesi güçtür.

AB üyesi olmayan NATO üyelerinin AB savunma çabalarına tam olarak katılması hususu ülkemiz için çok önemli bir konu olup kâğıt üzerinde kalmaması beklenir. Türkiye'yi ilgilendiren en önemli hususlardan biri de Karadeniz bölgesinin ittifak için önemine yapılan vurgudur (md. 45). Bu durum Rusya'nın Karadeniz'deki konumunun zayıflatılmasını hedef almaktadır. Bu Türkiye'nin çıkarları ile çatışan bir konudur.

2022 Madrid Zirvesi ile açıklanan NATO'nun Yeni Stratejik Konsepti Rusya-Ukrayna Savaşı'nın etkisinde NATO'nun bugüne kadar hemen hemen en sert me-

tinlerinden biridir. Açıkça ifade edilmese bile NATO'nun düşmanları adeta ilan edilmiştir. Ukrayna Savaşı sayesinde Macron'un çıkışıyla sorgulanan NATO -AB ilişkileri konsolide edilmiştir. ABD sadece Avrasya'da değil dünyada rakiplerini çatışmaya zorlayacak koşulları oluşturacak ifadeleri kayıtlara geçirmiş ve rakiplerine göz dağı vermiştir.

5. NATO'NUN GELECEĞİNE YÖNELİK MUHTEMEL PROJEKSİYONLAR

Rusya- Ukrayna Savaşı'nın etkisiyle dünya coğrafyasının bir bölümünde bir savaş ortamı yaşanmaktadır. Bunun bir büyük savaşa dönüşmesi mümkün müdür? Bekleyip göreceğiz. Ancak yeni savaşlar eski savaşlardan farklı şekillerde yapılmaktadır. Artık bilinmesi gerekir ki savaşlar sadece askerler, daha doğrusu ordular arasında yapılmamaktadır. Yine tarihte örnekleri olduğu gibi ne iki tarafın liderlerinin birbiriyle dövüşerek (Aşil ve Hektor) galip tarafın tespit edildiği bir asiller savaşı, ne de Çanakkale'de olduğu gibi düşmanına su verip gıda alan centilmenler savaşıdır yaşananlar. Günümüz savaşları asker, sivil, genç, yaşlı demeden savaşan sivillerin askerlerden sayıca az olmadığı, paramiliter, paralı asker, terörist, tescilli katil gibi birçok farklı nitelikli savaşçının hiçbir hukuk ve savaş kuralı tanımadan, sivil asker ayrımı hedefi gözetilmeden ve özellikle şehir merkezlerinde ev, alışveriş merkezi, hastane, sağlık tesisi, çocuk yuvası, yaşlı bakımevi, okul gibi sivil yaşam alanlarının bombalandığı reziller savaşıdır.

İşte bir savunma örgütü olarak NATO son konseptte geniş olarak yer verildiği şekilde ortaklarını yukarıda tarif edilen tip savaşlara karşı koruyacak mı? Yoksa ilgi ve faaliyet alanını küresel yaklaşım ile genişleten ve hedefi fiilen de genişlemek olan bu örgüt yeni savaşların sebebi mi olacaktır? Bir başka ifade ile NATO Soğuk Savaş döneminde olduğu gibi dünya barışının temininde olumlu rol alıp gelişmesini ve genişlemesini sürdürecek ya da gittikçe büyüyen ve genişleyen bir örgüt olarak entropiye uğrayıp çözülme sürecine mi girecek? Sorularının cevabı bu kısımda aranacaktır.

5.1. NATO'nun Genişlemeye Devam Etmesi

5.1.1. NATO'nun Büyümesi

NATO'nun 30 Haziran 2022 tarihinde açıklanan Yeni Stratejik Konseptinin önsözünde yer alan "Adil, kapsayıcı ve kalıcı barış için çalışmaya ve kurallara dayalı uluslararası düzenin kalesi olmaya devam edeceğiz (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, Preface:1)" ifadesi varlığını sürdürmesi kararlılığı taşımaktadır. Ayrıca konseptin 40. maddesinde teyit edilen "açık kapı" politikası da genişleme ve büyümenin devam edeceğini vurgulamaktadır. Zaten Madrid 2022 Zirvesi öncesi ve sonrasında İsveç ve Finlandiya'nın üyelik süreci ile ilgili gelişmeler bunun göstergesi olmuştur. Gerek bir yıla yakın bir süredir çalışmaları sürdürülen "NATO 2030: Yeni Bir Çağ İçin Birliktelik" (NATO 2030: United for a New Era, 2020: 1-67) kapsamında gerekse 2022 Zirvesi Sonuç Bildirisi'nde ve 2022 Yeni NATO Konseptinde yer alan Malta, Sırbistan, Bosna-Hersek, Güney Kıbrıs, Moldova gibi AB

üyesi olan ve olmayan Avrupa ülkelerinin ortaklık projeleri çerçevesinde örgüte katılımları hedeflenmiştir (Madrid 2022 Zirvesi Liderler Sonuç Bildirisi, 2022, md.14.). Bunun dışında Avustralya, Japonya, Kore Cumhuriyeti, Yeni Zelanda gibi Asya- Pasifik bölgesi ülkeleri ile NATO üyelerinin ortaklık ve iş birliğini geliştirme ifadeleri (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, md. 20, 41, 42, 45) NATO'nun Çin'i çevreleyen bölgelerde de varlık gösterme hedefleri olduğunun açık belirtileridir.

Bu arada Yeni Konseptin 11. maddesinde yer alan NATO'nun güney komşusu, özellikle Orta Doğu, Kuzey Afrika -ki Kuzey Afrika ve Genişletilmiş Ortadoğu/GO-KAP projesidir.- ve Sahel bölgelerinin kırılganlık ve istikrarsızlığına yapılan vurgu ile NATO'nun bu bölgelere de kapılarını açtığı söylenebilir. Bu bölgelerde varlık gösteren ülkelere karşı tavır almanın NATO gibi bir örgütün kimlik ve kişiliğinde yapılması başkaca nasıl yorumlanabilir. Böylece NATO 360 derece yaklaşımı ile ne taraftan gelirse gelsin her türlü tehditlere ve küresel yaklaşımı ile de dünyanın her coğrafyası ile ilgilendiğini duyurmaktadır. Bu yaklaşımlar adı geçen ülkelerin doğrudan üye veya ortak olmak suretiyle birlikte hareket etme amacına yönelik-tir. Örgütün giderek genişlemesine hizmet edecek en önemli husus yaklaşık 25 yıldır üye yapılan eski SSCB üyesi ülkelerin elindeki silah sistemleri ve mühimmata ilişkin arsenalin artık ömrünü doldurdukları gerçeğidir. Bu üyelerin elindeki eski Rus silahlarının artık yenilenmesi gerekmektedir. Bu ülkeler Rusya'dan silah sistemi ve mühimmat temin etmeyeceklerine göre ABD ve Batı'ya yönelecekler-dir. Bu konuda ABD'nin Polonya ile başlattığı süreç bir örnek olabilir. Yeni NATO üyelerinin NATO konseptlerine göre ABD ve Batı silahları ile teçhizi NATO'nun ömrünü uzatacak ve ne olursa olsun zayıflamasını ve dağılma ihtimalini öteleye-cektir. Zira bu sürecin teçhiz süresi en az 20 yıl ve ömür dolum süresi 30 yıl olmak üzere 50 yıl kadar sürmesi muhtemeldir. Ayrıca bu konu, ABD ile aynı ideoloji ve politikayı paylaşmayan bazı AB'li NATO üyelerini ABD'nin pasta paylaşımı yoluyla kontrol altında tutması imkanını da sağlayabilecektir. Bu konu ABD'nin en büyük amacı ve belki de şansıdır.

5.1.2. Bölgesel Güvenlik Kompleksleri Aracılığıyla Genişleme

Bütün bu gelişmeler adı geçen ülkelerin tek tek örgüte katılmaları yönünde olabileceği gibi Buzan'ın Bölgesel Güvenlik Kompleksleri kuramındaki daha kolay bölgesel iş birliği imkânları sunan yöntem aracılığıyla da olabilir (Buzan, 2003: 140-159). Bu konuda beklenen olası gelişmelerin aslında alt yapısı uzun yıllardan beri oluşturulan BİO ülkeleri, Akdeniz İşbirliği Ülkeleri ve İstanbul Girişimi Ülkelerinin tamamı veya bir kısmı ile bunlara katılacak bazı ülkeler (ör. İsrail) olabilir. Asya –Pasifik'te ise AUKUS (Avustralya, İngiltere ve Amerika) gibi oluşumlara Japonya, Kore Cumhuriyeti, Yeni Zelanda gibi ülkelerin katılımıyla olabilir. Hiç kuşkusuz ki Bölgesel Güvenlik Kompleksi benzeri oluşumlar başlangıçta ABD ve sonradan NATO'nun ortakları yaklaşımıyla örgütlenebilirler.

Bu düşüncenin alt yapısı büyüyen örgütlerin entropi nedeniyle oluşabilecek dağılma, parçalanma, bölünme, küçülme, hantallaşma, yaşlılık gibi sorunlarına bir çözüm olarak düşünülen bölgesel ve daha küçük örgütler yoluyla çare bulma arayışından kaynaklanmaktadır. Ancak iki kutuplu düzenin sadece 40 yıl kadar sürdüğü, ABD'nin tek kutuplu düzeninin ise bazılarına göre sona erdi dense de halen sürmekte olduğu, 20 yılı aşkın süredir süren çok kutuplu düzen söylemlerinin gerçekleşmediği, Bölgesel Güvenlik Komplekslerinin de bir türlü rağbet görmediği ve görmesinin de düşük olasılık taşıyacağı anlaşılmaktadır. Bu durum uluslararası dengeleme politikaları açısından gerçekleşmesi daha kolay ve etkili olan tekrar iki kutupluluğu daha yakın ihtimal haline getirmektedir (ABD ve RF+-ÇİN merkezli).

5.2. NATO'nun Zayıflamasına Yönelik Düşünceler

Örgütlerle ilgili yapılan çalışmalar, örgüt yaşı ve örgüt büyüklüğü arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yaşlı örgütlerin biçimselleşme/ birbirine benzeme derecesi daha yüksektir. Yaş ile örgüt büyüklüğü arttıkça artan uzmanlaşma ile bölümlere ayrılma da daha fazla olabilmektedir. Dolayısıyla daha fazla biçimsel eş güdümleme aracına, daha fazla yönetim kademesine/ daha fazla hiyerarşiye gereksinim duyulacak ve çalışanlar arasında iş bölümü açısından keskin ayrımlar oluşacaktır (Erenel, 2022: 1). Örgütler büyüdükçe daha fazla normlar ve prosedürler belirlenerek yönetimin düzenlenmesi ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bu konuda AB'nin milyonlarca sayfa tutan yazılı belge, norm ve prosedürleri ile iyi bir örnek teşkil etmektedir. Ancak bu durum bir açıdan profesyonelleşme ve uzmanlaşma yolu ile olumlu bir etki yaratır ve örgütsel ekoloji kuramının gerektirdiği ayıklanma ve seçime katkıda bulunurken, diğer açıdan ise çevresel uyumdan uzaklaşarak hantallaşma, yavaşlama, zamanında karar alamama ve katılaşmaya/ örgütün ölümüne sebep olacak olumsuz etkiler de yaratabilmektedir. Bunun sonucu olarak genç örgütlerin daha yeniliklere açık olmaları sebebiyle bu tür sorunları aşabildiği, buna karşılık yaşlı ve büyük örgütlerin merkezîleşme, biçimselleşme gibi süreçlere evrildiği görülmektedir. Çevre-örgüt ilişkilerinde koşul bağımlılık kuralının bir yansıması olan bu durum örgütün yapısı ile yaşı arasında bir bağlantı oluşturmaktadır (Yeloğlu, 2008: 158-161). Yetmiş dört yıllık bir ömrü olan NATO, bir örgüt olarak özellikle yeni katılımlar oldukça yukarıda yer verilen sorunlarla karşılaşabilecektir.

Yaşlılık bir örgütsel sorun olarak NATO'nun bir sorunu mudur? Sorusunun cevabı Soğuk Savaş sonrası 30 yılda neredeyse iki katı büyüyen NATO'nun hali hazırda bir yaşlılık sorunu görülmemektedir. Bu açıdan NATO yaşlanmayan örgüt olarak anılabilir. Elbette ki NATO da sonuçta diğerleri gibi ömürlü bir örgüttür. NATO'nun sorununun yaşlılık değil aşırı büyümeden kaynaklanan problemler olması beklenebilir. Açık kapı politikası ile büyümeyi ve genişlemeyi esas alan örgütün büyür-

ken bütünlüğünü koruyup koruyamayacağı ve varlığına yönelik karşılaşabileceği sorunlar genel hatlarıyla aşağıda ele alınmıştır.

5.2.1. NATO'nun Bölünmesi, Parçalanması ve Dağılması Olası mıdır?

Termodinamiğin yasalarını sosyal bilimlere ve özellikle politikaya uygulamak zordur. Ancak herhangi bir kütlesi ve enerjisi olan her şey termodinamik yasalarına tabi olabilmektedir. NATO'yu fiziki sistemlerle tanımlamak gerekirse üç fiziki sistem olan Açık Sistem, Kapalı Sistem ve İzole Sistemler bakımından konumlandıracağımız sistem elbette ki açık sistem olacaktır. Zira NATO, açık kapı politikasıyla üye kabul etmekte bir anlamda kütle ve enerjinin bünyesine girmesini sağlamaktadır. NATO bir fiziksel sistem olarak bir anlamda iktisadi şirket yapısıyla bazı ilişkilerle bünyesine enerji de (silah ticareti, kredi yardımı vs. yoluyla) alabilmekte ve kısmen de olsa kapalı sisteme de cevaz verebilmektedir. NATO açık sistem kimliğiyle genişlemesini ve büyümesini sürdürürken temel olarak izole bir sistem olmaktan kaçınarak entropiden kurtulmaya çalışmaktadır. Ancak büyüme ve genişlemenin doğal sonucu olarak enerjisi dağılmakta, iş yapma gücü azalmakta kısacası entropiye maruz kalmaktadır. Bundan kaçınmak için örgüt kullanım dışı kalan enerjisini kullanacak sahalar aramakta ve tabiri caiz ise sorun alanları açmaktadır. Bu durumlar son Rusya-Ukrayna Savaşı'nda olduğu gibi özellikle örgütün dinamosunu oluşturan ABD tarafından yaratılmaktadır. NATO gibi bir örgüt tıpkı devletler gibi uzun yaşamını savaşa girmemekle sürdürebilir. Tarihçi A.J.P. Taylor'un "Büyük güç olmanın amacı büyük savaş yapabilmektir. Ama bir büyük güç olarak kalmanın yolu ise böyle bir savaşa girmemekten geçer." (Erenel, 2022: 4) sözü üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Acaba NATO buna uyarak savaşmak yerine caydırıcılığını sürdürecek midir? Yoksa savaş ya da başka şekilde gelişmelerle güç kaybına uğrayarak bir bölünme, dağılma sürecine girecek midir? NATO bünyesindeki devletlerin çok büyük bir bölümünün halen Avrupa'yı etkileyen Rusya-Ukrayna Savaşı dışında bir çatışma istemeyecekleri düşünülmektedir. Ancak başta ABD olmak üzere küresel çıkarları olan İngiltere, Almanya, Fransa, Hollanda, İtalya gibi ülkelerin varlığı ve bu ülkelerin icabında birbiri ile çatışacak çıkarları her zaman olasıdır. NATO'nun bütünlüğünün bozulmasına sebep olabilecek olası gelişmeler Asya-Pasifik'teki bir ABD-Çin gerginliği veya Çin-Tayvan çatışması ile NATO'nun herhangi bir şekilde bir çatışmanın içine dâhil olmasıdır. Bu gelişmelerin ortam, koşullar ve zaman değişkenlerine bağlı olacağı düşünülmektedir.

5.2.2. Oy Birliği ile Karar Verme Sorunu

Bu konuda karşılaşılacak temel sorunlardan biri NATO'nun "oy birliği ile karar verme" prensibini sürdürüp sürdüremeyeceği hususudur. NATO üyeleri arasında çıkar ve güvenlik maksimizasyonuna dayalı bir ortaklık vardır. Ancak bunun yanı sıra örgüt içinde ideolojik ve politik açıdan farklı düşünen ülkeler vardır. Ülkelerin politik bakış açıları, tehditlere uzaklık yakınlıkları, zenginlikleri ve bir bütün

olarak güvenlik sorununa yaklaşımları ve kendilerini ne kadar hedef olarak hissettikleri gibi konularda büyük farklılıklar vardır. Bu çerçevede oybirliği ile karar verme sürecinin yaratabileceği gecikmeleri önlemek ve hızlı karar almak suretiyle sürecin tıkanmasının önünün açılması ya da yumuşatılması için bazı düzenlemelere gidilebilir. Bu konuda bir yöntem olarak önce onay vermeyecek olanların ayrılması ve kalanlarla oy birliği ile karar verilmesi benimsenebilir. Diğer bir yöntem olarak ise oybirliğinden sarfınazar edilerek 4/5 veya 5/6 çoğunluk esasının getirilmesi düşünülebilir. Unutulmamalıdır ki NATO'yu güçlü kılan oybirliği ile karar uygulamasıdır ve sürdürülebilirliğinin sağlanması esastır. Ancak örgütün genişleme ve büyüme sürecinin Avrupa dışına taşınması halinde birçok ülkenin menfaat yokluğu nedeniyle onayının alınamaması sıkça karşılaşılabilecek durumlar olabilir. Daha da önemlisi bazı üyelerin farklı çıkar ve güvenlik sorunları nedeniyle zaman zaman "Truva atı" ya da "iç düşman" olarak algılanabileceği durumlarla karşılaşılması mümkündür. Özellikle genişleme ve büyüme süreci ile bazı ülkelerin değerden düşmesi beklenebilir. Yaşanan sorunlar nedeniyle bazı ülkelerin NATO'dan dışlanması ve örgütten çıkarılması sonucunu doğurabilecek gelişmelerin olup olmayacağı da merak edilen sorulardan biridir. Bu noktaya varacak gelişmeler şu andaki durum itibariyle Rusya'nın Ukrayna dışında örgüt üyesi diğer Doğu Avrupa ülkelerini de hedef alması halinde ve açıkça Rusya'ya karşı tavır almayan ülkeler için söz konusu olabilir. Bu duruma varacak gelişmelerin olması beklenmemektedir. ABD'nin amacı Rusya'yı zayıflatmak ve onu pasifize etmektir. Zaten Rusya ile NATO'nun savaşı anlamına gelecek böyle bir gelişme olayın kontrol dışına çıkması anlamı taşıyacaktır ki mantıklı görülmemektedir. NATO için en akılcı yol genişlemesini ve büyümesini mevcut kuralları ile sürdürebilmektir. Buna sürdürülebilir yaşanabilirlik /sustainable livability adını verebiliriz. Yoksa bölünme, parçalanma ve giderek dağılma süreci örgütün hiç de arzu etmeyeceği gibi iddia ettiği kurallara dayalı uluslararası düzenin aleyhine olacaktır.

Tam olarak bu konu içinde değerlendirilebilecek bir husus olmasa da sık sık gündeme gelen NATO üyesi ülkelerin %2 bütçe paylarını ödememeleri konusu da yaşanacak sorunlardan biri olmaya devam edecektir. Ancak bu konuda ABD'nin paylarını ödemeyen veya ödemek istemeyen üyelere silah satışı formülüyle bir çözüm getirmesi beklenebilir.

5.2.3. ABD ile Çin Arasındaki İlişkilerin NATO'ya Etkileri

Rusya-Ukrayna Savaşı'nın başlamasını müteakip ABD'nin benzer bir savaşı Çin ile Tayvan arasında körükleyebileceği bu suretle Rusya ve Çin gibi uluslararası sistemde yer alan rakiplerini vekil savaşçı ülkeler aracılığıyla yıpratmayı hedeflediği yorumları bolca yapılmaktaydı. (BBC News Türkçe, 3 Ağustos 2022; Euronews, 9 Ağustos 2022) Nitekim ABD Temsilciler Meclisi Başkanı Nancy Pelosi'nin 2 Ağustos 2022 tarihinde Demokrat Partili beş milletvekili ile Tayvan'ı ziyareti Çin'in tepkisine yol açmıştır. Çin ada etrafında atışlı tatbikatlar yaparak karşılık

vermiştir. Acaba Avrupa-Atlantik bölgesinin barış içinde olmadığını açıkça 2022 Madrid Zirvesi bildirisi ile ilan eden NATO, aynı bildiride "Çıkarlarımıza, güvenliğimize ve değerlerimize meydan okuyor (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, md.13)." dediği Çin ile ABD'nin uzun zamandan beri pivot bölge olarak tanımladığı Asya-Pasifik bölgesinde de barışı Çin -Tayvan çatışması ile sekteye uğratmak mı istiyor? Çin'in gelişmesine engel olarak gücünü zayıflatmak amaçlı böyle bir tuzağa Çin düşer mi? Tayvan ile Çin arasındaki silikon teknolojisi dahil yarı mamul mal üretimi ve ticareti halen Rusya -Ukrayna arasındaki savaş gibi bir çatışmaya taşınabilir mi? Böyle bir çatışma Tayvan Adası ile sınırlı kalabilir mi? Bütün bu sorular cevaplanması zor sorular olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak Batı dünyasında nasıl ki İngiltere diplomasi duayeni olarak kabul ediliyorsa Doğu dünyasının da diplomasi duayeni Çin'dir. Bu özelliği ile dünyanın en eski "savaş sanatı" eserini yazan bir kültürün askeri çatışmadan ziyade diplomasiyi ve ekonomik mücadeleyi tercih etmesi beklenmelidir. Batı kültürü temsilcisi İngiltere 195 yılda dünyanın en çok savaşa katılan ve savaş başlatan ülkesidir (Akgül, 2015: 503). Çin'in ise savaşa katılmada beşinci, savaşı başlatmada onuncu sırada ve biraz daha gerilerde olduğu görülmektedir (Akgül, 2015: 503). Genel savaş yatkınlığında ise İngiltere birinci, ABD beşinci ve Çin onuncu sıradadır (Akgül, 2015: 510). Ancak Çin'i de her zaman tabiri caiz ise ayranı kabarık bir ülke olarak kabul etmek gerekir. Bir ara sonuç olarak Çin'in hedeflediği deniz gücüne ulaşıncaya ve havada silahlanma sürecini belli bir seviyeye getirinceye kadar böyle bir çatışmadan kaçınması beklenebilir. NATO'nun herhangi bir şekilde Çin'i tahrik edecek bir davranışta bulunması uygun olmamakla beraber ABD'nin teşviki veya zorlaması söz konusu olabilir. ABD'nin ve olası NATO'nun siyasi zorlamaları Çin ile Rusya yakınlaşmasını artırabilir. Bu da dünyada yeniden bir çift kutupluluğun yolunu açabilir. Bu defa bunun adı Batı Dünyası Bloku, Doğu Dünyası Bloku olabilir.

5.2.4. NATO'nun Bir Çatışmaya Girmesinin NATO'ya Etkileri

Yeni stratejik konseptte yer alan "kurallara dayalı uluslararası düzenin kalesi olmak" amacı NATO'yu giderek caydırıcılık ve savunma ile kriz önleme ve yönetiminden "müşterek güvenlik" gibi iddialı bir konuma taşımaktadır. Yine konseptte yer alan "nükleer silahlar var olduğu müddetçe, NATO nükleer bir ittifak olarak kalacaktır." ifadesi de bulunulan durum itibariyle nükleer silahların konumlanması ve atma vasıtalarının çeşitliliği nedeniyle örgütün nükleer alanda açık üstünlüğüne dayanmaktadır. Kendi üyeleri dışındaki rakiplerini otoriter aktörler olarak kabul eden konseptte siber uzay ve uzayın kötü amaçlı kullanımı, göçün araçsallaştırılması, enerji kaynaklarının manipülasyonu, açıkça yanlı yorumlanmış terörizm karşıtlığı, iklim değişikliği, sağlık ve gıda güvenliği, gelişen yıkıcı teknolojiler, kendisi en çok devlet ve devlet dışı aktörleri vekalet savaşçısı olarak kullanan ABD'nin bu unsurları hedef olarak belirlemesi, 360 dereceden gelecek her türlü tehdit ile mücadele ve engelleme kararlılığı, deniz güvenliği, hibrit ve siber operasyonlarla 5. madde kapsamında mücadele, ileride füze ve kuvvet konuş-

landırma, ortak eğitim ve tatbikatlar ve nihayet açık kapı politikası ile ilan edilen genişleme suretiyle hedeflenen müşterek güvenlik iddiası (NATO 2022 Strategic Concept, 2022, Preface:1) NATO'yu adeta bir dünya jandarmasına çevirmekte midir? sorusu ile bizi karşı karşıya bırakmaktadır. Konseptin 49. maddesinde yer alan "NATO, Avrupa-Atlantik güvenliği için vazgeçilmezdir." ifadesi yukarıda sayılanlar karşısında bir şeyleri maskeleme amaçlı mıdır? sorusunu akla getirmektedir.

Bütün bu hususlardan sonra NATO bir çatışmaya girer mi? Yoksa müşterek güvenlik hedefini de savunma ve caydırıcılık yöntemleriyle sağlayabilecek midir? NATO'nun ABD, Kanada, İngiltere, Almanya, Fransa, Hollanda, İtalya, İspanya gibi ülkeler hariç ve yeni katılan 14 üyesinin Asya-Pasifik bölgesinde bir çatışmaya angaje olacak menfaatlerinin olmayacağı düşünülmektedir. Oy birliği ile karar alma mecburiyetinin varlığı bu ülkeleri karara katılmaya yönlendirecek tek şey beleşçilik davranışı olabilir. Özellikle muhtemel bir Çin-Tayvan çatışmasında NATO'nun birçok üyesinin menfaat yokluğu nedeniyle destek vermesi mümkün olmayabilir. Bu gibi gelişmeler NATO'nun zaten Rusya tehdidine bağlı dayanışmasını Rusya-Ukrayna Savaşı'nın bir şekilde sona ermesi halinde zayıflatabilir ve çözülmelere sebep olabilir. Ama tüm bunlar Avrupa'daki Rusya -Ukrayna Savaşı'nın nasıl sona ereceği ile çok yakından ilgili olacaktır. Çin'in ise Tayvan ile mücadelesini ekonomik yöntemlerle yapmayı tercih etmesi daha akılcı görülmektedir.

5.2.5. Avrupa Ordusu Kuruluşunun NATO'ya Etkileri

22 Ocak 2019 tarihinde 1963 tarihli Elize Anlaşması'nın karşılığı olarak imzalanan Aachen Anlaşması, Brexit Anlaşması sonrası sıkılaşan Almanya-Fransa ilişkilerinin hızlandırılması ve AB'nin kendi gücüne dayalı Ortak Güvenlik ve Savunma Politikası (hukuki ayak), Avrupa Kolordusu ve Tabur çapındaki Acil Müdahale Gücü (askeri ayak) ve PESCO/Permanent Structured Cooperation (Politik ayak) üzerinde durmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Euronews, 20.03.2022). Bu gelişme ve AB'nin, ABD'ye karşı kendi gücünü oluşturma ve ABD vesayetinden kurtulma çabalarına karşı ABD, Avrupa'ya yeniden el atmıştır. AB içindeki PESCO çalışmaların belli bir aşamaya geldiği 2022 yılı başlarında ABD'nin de kışkırtmasıyla 24 Şubat 2022'de patlak veren Rusya-Ukrayna Savaşı ile Avrupa'da yaşanmakta olan gelişmeler adeta bir saman alevi gibi AB'nin kimlik ve güç arama çabalarını söndürmüşe benzemektedir. Demek ki Avrupa ordusunun kurulması halinde NATO'nun bölünmesi ya da dağılması süreci başlayabilecekti. En azından ABD'nin böyle bir endişesi vardı. ABD'nin bu hamlesi ile İsveç ve Finlandiya örneğinde gördüğümüz yeni katılma talepleri ve Avrupa'da yeniden alevlenen Rusya korkusu NATO'nun muhtemel bir çözülme sürecini durdurmuştur. Görünen odur ki bu şekilde olabilecek muhtemel bir gelişme ancak ve ancak Avrupalı NATO üyelerinin çeşitli nedenlerle katılamayacağı olası bir ABD-Çin anlaşmazlığının herhangi bir yerde ve şekilde kısmi veya genel çatışmaya dönüşmesiyle tekrar yaşanabilecektir.

ABD'nin AB'ye pusulanızı şaşırmayın amaçlı bu hamlesi AB'yi acilen yeni bir "Stratejik Pusula" kabulüne yönlendirmiştir. Nitekim 22 Mart 2022 tarihinde AGSPYT Josep Borrell AB'nin "Stratejik Pusulası" nı açıklamıştır. Buna göre Stratejik Pusula, 4 ana unsuru içermektedir. Bunlar, AB'nin kriz yönetimindeki rolünün güçlendirilmesi, savunma kabiliyetlerinin geliştirilmesi, krizlere mukavemet göstermesinin sağlanması ve üçüncü ülkelerle ortaklıklar kurulması olarak sıralanmaktadır. Bunların hepsi ABD'nin AB'yi birlikte harekete zorlama stratejisinin sonucudur. Bu pusula ile krizlere hızlı yanıt vermeyi amaçlayan AB, 5 bin kişiden oluşacak "hızlı intikal gücü" nün kurulacağını duyurmuştur (Euronews, 22.03.2022). Belgeyle, 27 üyesiyle dünya siyaseti ve ekonomisinde önemli bir aktör olsa da savunma ile güvenlik alanlarında NATO ve ABD'den bağımsız hareket edemeyen AB, 2030 itibarıyla güvenlik ve savunma politikasını güçlendirme hedefini ortaya koymuştur. AB sınırları dışına da gönderilebilecek kuvvetin konuşlandırılması için kararın, 27 üyenin oy birliği ile alınması hedeflenmektedir. Bu belgede dikkat çeken bir önemli husus oluşturulacak Avrupa Barış Gücü'nün AB sınırları dışına da gönderilecek olmasıdır. Ayrıca AB'nin NATO, BM, AGİK, Afrika, Asya, Latin Amerika, ASEAN gibi kuruluşlar ile iş birliği ve ortaklık kurma hedefleri ABD'nin dediğini yapma mı, yoksa aynı birimlerle iş birliği ve ortaklık kurmayı hedefleyen NATO ile bir rekabet işareti olarak mı algılanmalıdır? Görünen odur ki bulunulan durum itibariyle ABD'nin NATO'yu Transatlantik Forum olarak geliştirme konusundaki baskın stratejisi yürürlüktedir. AB'nin ordusunu oluşturmadan bir rekabete girişme şansı bulunmamaktadır. Bu konuda Türkiye açısından ilk olumsuz hamle AB Konseyi'nin Türkiye'nin Doğu Akdeniz'deki eylemlerini kışkırtıcı bulması olmuştur. Bu da bize Türkiye'nin NATO müttefikleri arasında ne kadar nazik bir durumda olduğunu göstermektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir savunma ve güvenlik örgütü olarak kurulan NATO örgütlerin yönetimi açısından işlevsel bir örgüt yapısına sahiptir. Konsepte dayalı ihtiyaçlar stratejisi kapsamında belirlediği ve gelişmelere göre sık sık değiştirdiği stratejik konseptler ile kendisini yeni ortam ve koşullara uydurmayı, dönüştürmeyi, ön almayı, önleyici davranarak ortam ve koşulları bizzat oluşturmayı gerçekleştirebilmektedir.

NATO kuruluş anlaşmasında yer alan ve sonradan kazandığı bazı temel nitelikleriyle dünyanın adından en çok söz ettiren örgütlerinden biri olmuştur. Öncelikle politik-askeri yapısı nedeniyle arkasında üye devletlerin desteği ve gücü vardır. Bu güç politik, askeri, ekonomik, teknolojik başta olmak üzere milli güç unsurlarının tümünü kapsar. Ayrıca ortak bütçe adı altında üye devletlerin GSYİH'nın %2 si ile örgüt yönetimi mali açıdan da desteklenmektedir.

Rusya- Ukrayna Savaşı etkisiyle dünya jeopolitiğinin bir bölümünde bir savaş ortamı yaşanmaktadır. Eski iki kutuplu dünyanın bir kutbunun lideri fiilen savaştadır. Diğer kutbun lideri ise NATO ve Batı (ABD ve AB olarak) savaşan diğer tarafın

silah ve para yönünden tam destekçisidir. NATO üyesi olmayan bir ülkenin bile koruma şemsiyesi altına alındığı ve bunun Transatlantik Forumun güçlendirilmesi adına yapıldığı düşünüldüğünde ilgi ve faaliyet alanını küresel yaklaşım ile genişleten ve hedefi fiilen de genişlemek olan bu örgüt yeni savaşların da destekçisi ya da sebebi olabilecektir. O halde NATO Soğuk Savaş döneminde olduğu gibi dünya barışının temininde olumlu rol alıp gelişmesini ve genişlemesini sürdürebileceği gibi gittikçe büyüyen ve genişleyen bir örgüt olarak üyelerini çatışmalar yoluyla entropiye uğratıp çözülme sürecine de girebilir.

NATO'nun geleceğine yönelik muhtemel projeksiyonların NATO'nun varlığı ve devamlılığı açısından temel olarak mevcut Rusya – Ukrayna Savaşı ile içinde Çin'in de olacağı muhtemel bir Asya- Pasifik çatışmasına bağlı olması beklenmektedir. NATO'nun 2022 Stratejik Konsepti de dikkate alınarak geleceğinin nasıl şekilleneceğine ilişkin iki ana gelişmenin olması muhtemel görülmektedir.

İlk muhtemel gelişme Rusya-Ukrayna Savaşı vesilesiyle ABD'nin AB ve NATO ile sağladığı konsolidasyon sayesinde NATO'nun genişlemeye ve büyümeye devam edeceği şeklindedir. Savaşın hemen başından itibaren İsveç ve Finlandiya'nın örgüte üyelik süreçlerini başlatması bunun işaretleridir. Bu sürecin çoğu eski SSCB üyesi olan ve SSCB silahları ile teçhiz edilmiş olan 14 üyenin ve muhtemel yeni üyelerin metnin önceki sayfalarında izah edildiği şekilde Batı/NATO silahları ile teçhizi ve bu silahların kullanım ömürleri dahil 50 yıllık bir süreyi alması beklenmektedir. Hiç kuşkusuz ki bu gelişme ABD'nin küresel başat güç konumunu korumasına bağlı olacaktır. Bu kolay görünmese de AB'nin stratejik pusulası ile belirlediği hedeflere ve Avrupa Ordusu kurma konusundan çok uzakta bulunması nedeniyle güçlü bir olasılık olmaktadır. En büyük küresel rakip olan Çin'in ekonomik yönden yakın olsa bile askeri yönden ABD'nin küresel hedeflerini engelleme kapasitesine henüz erişememesi de bu konuda ABD'nin elini rahatlatmaktadır.

İkinci muhtemel gelişme tüm büyük örgütlerin karşılaşabileceği entropi kökenli sorunlar ile ilgilidir. Bu konuda merak edilen en önemli konu NATO'nun bölünmesi, parçalanması veya dağılması hususudur. Yetmiş dört yıllık bir ömrü olan NATO, bir taraftan çevresel koşullara uyum sağlamaya çalışırken aşırı büyümekte, diğer taraftan yaşlanmakta, örgüt yapısının aşırı büyümesi sonucu çevreye tepki verme hızının azalarak hantal bir yapıya kavuşması gibi sorunlar yaşamaktadır. Tepki verme hızının düşüklüğüne en etkili örnek olarak kararların oybirliği ile alınması zorunluluğu gösterilebilir. Bu durumda NATO'nun oybirliği ile karar verme sürecinin esnetilmesi yoluna gidilmesi muhtemeldir. Bu konuda bir yöntem olarak önce onay vermeyecek olanların ayrılması ve kalanlarla oy birliği ile karar verilmesi benimsenebilir. Diğer bir yöntem olarak ise oybirliğinden sarfınazar edilerek 4/5 veya 5/çoğunluk esasının getirilmesi düşünülebilir.

NATO'nun muhtemel bir savaş ya da başka şekilde gelişmelerle güç kaybına uğrayarak bir bölünme, dağılma sürecine girmesi mümkün olabilir. Bu duruma sebep

olabilecek olası gelişmeler Asya-Pasifik'teki bir ABD-Çin gerginliği veya Çin-Tayvan çatışması ile NATO'nun herhangi bir şekilde bir çatışmanın içine dâhil olmasıdır. NATO'nun herhangi bir şekilde Çin'i tahrik edecek bir davranışta bulunması mümkün görülmemekle beraber ABD'nin teşviki veya zorlaması söz konusu olabilir. ABD'nin Çin-Tayvan gerginliğini bir çatışmaya sürükleyip Rusya-Ukrayna Savaşı gibi yöntemle Çin'i zayıflatması ve önünü kesme girişimlerinde bulunması muhtemeldir. Ancak NATO üyelerinin birçoğunun yeterli menfaat yokluğu nedeniyle böyle bir sürece destek vermeleri mümkün olmayabilecektir.

ABD'nin ve olası NATO'nun siyasi zorlamaları ise Çin ile Rusya yakınlaşmasını artırabilir. Bu da dünyada yeniden bir çift kutupluluğun yolunu açabilir. Esasen termodinamik yasalarında olduğu gibi uluslararası sistemik yapı bozulduğunda kendiliğinden yeni bir düzenin kurulacağı teorik yaklaşımı gibi evrensel entropi de düzensizliğin yeni bir düzen ile sona ermesini öngörmektedir. Bu gibi gelişmeler NATO'nun esasen Rusya tehdidine bağlı dayanışmasını Rusya-Ukrayna Savaşı'nın bir şekilde sona ermesi halinde zayıflatabilir ve çözülmelere sebep olabilir. Ama tüm bunlar Avrupa'daki Rusya -Ukrayna Savaşı'nın nasıl sona ereceği ve Avrupa'da başka savaşların olması ile yakından ilgili olacaktır. Çin'in ise Tayvan ile mücadelesini ekonomik yöntemlerle yapmayı tercih etmesi daha akılcı görülmektedir. Yine de stratejik ve politik hareket tarzlarının daima alternatifi vardır. Buna ABD- Çin ortak çözümleri ve bir hayli uzun vadede ABD ile NATO'nun çöküşü de dahil olabilir.

Soğuk Savaş sonrası 30 yılda neredeyse iki katı büyüyen NATO için hali hazırda yaşlılık bir sorun olarak görülmemektedir. Aksine NATO kurduğu mekanizmalar ile yaşlanmayan örgüt olarak anılabilir. Elbette ki NATO da sonuçta ömürlü bir örgüt olacaktır. NATO'nun sorunu yaşlılıktan değil aşırı büyümeden kaynaklanan problemler olabilecektir. Açık kapı politikası ile büyümeyi ve genişlemeyi esas alan örgütün büyürken bütünlüğünü koruyup koruyamayacağı tartışılabilir. Ancak NATO, politik-askeri yapısıyla, dünyada mevcut en büyük ve halen en uzun ömürlü örgüt olarak kabul edilmektedir. Stratejik konseptlerle sürekli kendisini yenileyerek öğrenen bir stratejik örgüt olarak varlığını devam ettirmektedir.

KAYNAKÇA

Akdeniz, H. (2021). *Diplomatik İlişki Kuruluşundan Günümüze Osmanlı/Türkiye Amerika Birleşik Devletleri İlişkileri: Olaylar, Krizler, Stratejiler ve Politikalar*, ss.47-64, Nobel Bilimsel Yayınları, Ankara.

Andersen, P. (2015). *Amerikan Dış Politika Düşünceleri* **,**Çev. :Barış Baysal, Note Bene Yayınları, Ankara.

Boniface, P. (2018). *Herkes İçin Jeopolitik*, Erdem Yayınları, İstanbul.

Brzezinski, Z. (1998). Büyük Satranç Tahtası. Sabah Yayınları, İstanbul, s.31

De, Blij., Harm, J. (1967). *Systematic Political Geography.* New York, London, John Wiley &Sons İnc, p. 618

Gözen, R., (2014). *Amerikan Dış Politikası.* Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, Eskişehir, 2014, s.120.

NATO El Kitabı, (2001), Kamu Diplomasisi Departmanı, Brüksel

Pfeffer, J., ve Salancik, G., R. (1978). *The External Control of Organizations*, Harper ve Row, Ch. 1-3

Rothstein, R. L. (1968.) Alliances and Small Powers, New York, Columbia University Press, 1968, s.116-127.

Reiter, E. ve Gärtner, H. (der.), Small States and Alliances, Heidelberg, New York, Physica-Verlag, 2001. Küçük devletler ve ittifakları üzerine daha güncel bir çalışma için bkz.

Sandler, T., Hartley, K. (1999). *The Political Economy of NATO: Past, Present, and into the 21st Century*, Cambridge, Cambridge University Press, Bölüm:8

Sargut, S., (2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, S. Sargut ve Ş. Özen (Der), *Örgüt Kuramları,* İmge Yayınları, Ankara, s. 35-75

Walt, S., M. (1990). *The Origins of Alliances.* Cornell University Press, 32-34, New York.

Waltz, K. (2015). *Uluslararası Politika Teorisi*. (Çev.) Osman S.Binatlı,(Ed.) Ç. Özen, Phoenix Yayınevi, Ankara.

<u>Makaleler ve Süreli yayınlar</u>

Bingöl, O., Varlık, A. B. (2020). ***Güvenlik Çalışmaları*** içinde Akdeniz, H, Geleneksel Jeopolitik Yaklaşımlar, ss.137:181, Arel Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Buzan, B. (2003). *Soğuk Savaş Sonrası Dünyada Bölgesel Güvenlik Kompleksi Teorisi* içinde; Theories of Regionalism, Ed. Frederik Söderbaum and Timothy M. Shaw,Palgrave ve Macmillan

Erenel, F. (2019). NATO'nun Yapısal Sorunları ve NATO Türkiye İlişkileri, *Independent Türkçe*, 11 Mayıs 2019, ss 1-4

Erenel, F., (2022). ABD Hegemonyasının Sonu ve NATO'nun Varlığı, *ASAM, Dünya Gündemi*, Avrasya Dosyası, Mayıs 2022, ss:43-52

Hannan, M., ve Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49: 149–164.

Kim, I., L. C. Hendry (1998). Using DEA to Assess NATO Burden-Sharing, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 49, No. 3, March 1998, pp. 228-236.

Kriendler, J. (2006). Transforming NATO HQ : The latest Hurrah, Conflict Studies Research Center, Temmuz 2006, s.1-8'den aktaran Suat Dönmez *NATO El Kitabı*, 2001, ss.49-52

Morrow, J. D., (1991). Alliances and Asymmetry: An Alternative to the Capability Aggregation Model of Alliances, *American Journal of Political Science*, Vol. 35, No. 4, November 1991, s. 904-933, s. 908-909.

Olson, M., Jr., Zeckhauser, R. (1996). An Economiç Theory of Alliances, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 48, No.3, August 1996, ss:266-279

Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der) Örgüt Kuramları. Ankara: İmge, 237-331'den aktaran İhsan Bora "Makro Örgüt Kuramları", https://www.academia.edu/3028082/Makro_%C3%96rg%C3%BCt_Kuramlar%C4%B1

Pirinççi, F. (2013). *Savunmacı ve Saldırgan Realizm: Uluslararası İlişkiler Kuramları-II,* Ed. Arı, T. Toprak E., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.52

Sandler, T., Keith H. (2001). *Economics of Alliances: The Lessons for 164.Collective Action*, Journal of Economic Literature, Vol. 39, No. 3, September 2001, pp. 869-896.

Sandler, T. (1999). Alliance Formation, Alliance Expansion and the Core, *The Journal of Conflit Resolution*, Vol. 43,No. 6, December 1999, pp:727-747

Sandler, T., John F. Forbes, (1980). Burden Sharing, Strategy, and the Design of NATO, *Economic Inquiry*, Vol. 18, No. 3, July 1980, pp. 425-444.

Walt, S. (1987). *The Origins of Alliances.* Ithaca ve Londra, Cornell University Press, 1987, s.1;

Michael N. Barnett ve Jack S. Levy (1991). Domestic Sources of Alliances and Alignments: The Case of Egypt, 1962-73, *International Organization*, Cilt 45, No.3, 1991, s.370.

Yeloğlu, H. O. (2008). Yapısal Konfigürasyonlar: Örgütlerde Koşul Bağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. *Osmangazi Üniversitesi Dergisi*,3(2),ss:155- 170.

Yücel, R., Gökdeniz İ. ve Erbaşı, A. (2006). İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi,* Sayı 11 Yıl 9, s. 211-219.

Belgeler ve Tezler

Akgül, Öner (2015), "Devletlerin Savaş Yatkınlıklarının Ölçülebilirliğine İlişkin bir Yaklaşım", Uludağ Üniversitesi Sunum Metni ss.503-511

Brussels Summit Declaration: Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Brussels 11-12 July 2018, 11 Jul. 2018, Press Release (2018) 074, Issued on 11 Jul. 2018, Last updated: 01 Jul. 2022, , NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_156624.htm, Erişim Tarihi:11.03.2023

Dönmez, Suat, (2010) , "Güvenlik anlayışının dönüşümü: İttifak kavramı ve NATO" / Trans-

formation of security: Alliance concept and NATO, Ankara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Tez no:265439

Final Decision On MC 14/2(Revised): A Report By The Military Committee on Overall Strategic Concept For The Defense of The North Atlantic Treaty Organization Area, 23 May 1957, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/docu/stratdoc/eng/a570523a.pdf, Erişim Tarihi: 05.10.2022

Final Decision On MC 14/3: A Report By The Military Committee to The Defence Planning Committee On Overall Strategic Concept For The Defense of The North Atlantic Treaty Organization Area, 16 January 1968, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/docu/stratdoc/eng/a680116a.pdf, Erişim Tarihi: 05.10.2022

Final Decision On MC 48/2: A Report By The Military Committee on Measures To Implement The Strategic Concept, 23 May 1957, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/docu/stratdoc/eng/a570523b.pdf , Erişim Tarihi: 05.10.2022

Kuzey Atlantik Anlaşması, NATO, Washington, 1949, https://www.nato.int/cps/fr/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=tr, Erişim Tarihi: 10 Ocak 2023.

National Strategy for Combating Terrorism, February 2001, White House, https://fas.org/irp/threat/ctstrategy.pdf, Erişim Tarihi: 09.10.2022

National Strategy for Counterterrorism, June 2011, White House, https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/counterterrorism_strategy.pdf, Erişim Tarihi: 24.10.2022

NATO 2022 Strategic Concept, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept.pdf, Erişim Tarihi: 27.10.2022 & 11.03.2023

NATO 2030, 2021, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/6/pdf/2106-factsheet-nato2030-en.pdf, Erişim Tarihi:11.03.2023

NATO 2030: United for a New Era, 25 November 2020, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201201-Reflection-Group-Final-Report-Uni.pdf, Erişim Tarihi:11.03.2023

North Atlantic Defense Committee Decision on D.C. 6/1-1950, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/docu/stratdoc/eng/a500401a.pdf, Erişim Tarihi: 05.10.2022

Note By The Secretary to the North Atlantic Military Committee on The Strategic Concept For The Defense of The North Atlantic Treaty Area, MC 3/5 (Final)-1952, 3 December 1952, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/docu/stratdoc/eng/a521203a.pdf, Erişim Tarihi: 05.10.2022

Rome Declaration on Peace and Cooperation, Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Rome, 8th Nov. 1991, Updated: 27-Oct-2000, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/

docu/comm/49-95/c911108a.htm, Erişim Tarihi: 06.10.2022

İnternet Kaynakları

"5 soruda Çin-Tayvan gerilimi", BBC News Türkçe, 3 Ağustos 2022, https://www.bbc.com/turkce/articles/c2xgr235jrno, Erişim Tarihi: 27.10.2022

"AB'nin 'savunma gücünü' kuracak Stratejik Pusula' da neler var; Türkiye neden tepki gösterdi?", Euronews, 20 Mart 2022, https://tr.euronews.com/2022/03/22/ab-nin-savunma-gucunu-kuracak-stratejik-pusula- da-neler-var- turkiye-neden-tepki-gosterdi

"Active Engagement, Modern Defence: Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation adopted by Heads of State and Government in Lisbon", 19 Nov. 2010, Last updated: 01 Jul. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68580.htm, Erişim Tarihi: 22.10.2022

"Biden, "Putin Ukrayna'yı işgal etmeye karar verdi.", DW Türkçe, 18 Şubat 2022, https://www.dw.com/tr/biden-putin- ukraynay%C4%B1-i%C5%9Fgal-etmeye-karar-verdi/a-60839639, Erişim Tarihi: 10.03.2022

"Biden'dan "Rusya Ukrayna'yı gelecek ay işgal edebilir." Uyarısı", Anadolu Ajansı, 28 Ocak 2022. https://www.aa.com.tr/tr/dunya/bidendan-rusya-ukraynayi-gelecek-ay-isgal-edebilir-uyarisi/2487787, Erişim Tarihi: 10.03.2022

"Chicago Summit Declaration: Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Chicago on 20 May 2012, 20 May. 2012, Press Release (2012) 062, Issued on 20 May. 2012, Last updated: 05 Jul. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_87593.htm?mode=Pressrelease, Erişim Tarihi: 22.10.2022

"Çin, Tayvan'a ne zaman ve nasıl saldırabilir? Uzmanlardan olası dört senaryo", Euronews, 9 Ağustos 2022, https://tr.euronews.com/2022/08/09/cin-tayvana-ne-zaman-ve-nasil-saldirabilir-uzmanlardan-olasi-dort-senaryo,Erişim Tarihi: 27.10.2022

"Declaration on Alliance Security: Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Strasbourg / Kehl on 4 April 2009", 04 Apr. 2009, Press Release (2009) 043, Issued on 04 Apr. 2009, Last updated: 07 Aug. 2012, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_52838.htm, Erişim Tarihi: 11.10.2022

"Fransa Cumhurbaşkanı Macron: NATO'nun beyin ölümü gerçekleşti", BBC News Türkçe, 8 Kasım 2019, https://bbc.com/turkce/haberler/dunya-50342428, Erişim Tarihi: 10.03.2023

"London Declaration: Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in London 3-4 December 2019", 04 Dec. 2019, Press Release (2019) 115, Issued on 04 Dec. 2019, Last updated: 01 Jul. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_171584.htm?selectedLocale=en, Erişim Tarihi: 21.10.2022.

"Madrid Summit Declaration: Issued by NATO Heads of State and Government participating

in the meeting of the North Atlantic Council in Madrid 29 June 2022", 29 Jun. 2022, Press Release (2022) 095, Issued on 29 Jun. 2022, Last updated: 22 Jul. 2022, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_196951.htm, Erişim Tarihi: 21.10.2022

"Mediterranean Dialogue", Last updated: 23 Jun. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52927.htm, Erişim Tarihi: 07.10.2022

"NATO – Structure", NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/structure.htm, Erişim Tarihi: 21.10.2022

"NATO'da savunmaya en fazla bütçe ayıran ülkeler hangileri? Türkiye kaçıncı sırada?", Euronews, 17/02/2022, https://tr.euronews.com/2022/02/17/nato-da-savunmaya-en-fazla-butce-ay-ran-ulkeler-hangileri-turkiye- kac- nc-s-rada

"NATO Ülkelerinin Savunma Harcamaları1,2 Trilyon Dolara Yaklaştı, Anadolu Ajansı, 31.03.2022 https://www.aa.com.tr/tr/dunya/nato-ulkelerinin-savunma-harcamalari-1-2-trilyon-dolara-yaklasti-/2551550 Erişim Tarihi: 29.10.2022

"Partnership for Peace programme", Last updated: 17 Nov. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50349.htm, Erişim Tarihi: 07.10.2022

"The Alliance's New Strategic Concept (1991)", NATO Resmi İnternet Sitesi, 07 Nov. 1991 - 08 Nov. 1991, Last updated: 01 Jul. 2022, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_23847.htm, Erişim Tarihi: 06.10.2022

"The Alliance's Strategic Concept (1999): Approved by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Washington D.C.", 24 Apr. 1999, Press Release NAC-S(99) 65, Issued on 24 Apr. 1999, Last updated: 01 Jul. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_27433.htm, Erişim Tarihi: 09.10.2022

"Wales Summit Declaration: Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Wales", 05 Sep. 2014, |Press Release (2014) 120, Issued on 05 Sep. 2014, Last updated: 04 Jul. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm?mode=pressrelease, Erişim Tarihi: 21.10.2022

"Warsaw Summit Communiqué: Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw 8-9 July 2016", 09 Jul. 2016, Press Release (2016) 100, Issued on 09 Jul. 2016, Last updated: 01 Jul. 2022, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm?selectedLocale=en, Erişim Tarihi: 21.10.2022

Muthukumar, Janakan, NATO London Summit Declaration Commitments, NATO Research Group January 30, 2020, http://www.g7.utoronto.ca/nato/2019-nato-commitments.html, Erişim Tarihi: 11.03.2023

Tavukçu, Sinan, " NATO'nun Kuruluşu ve Konsept Değişiklikleri: NATO 2030 Konsepti", 2 Temmuz 2021, https://www.sde.org.tr/sinan-tavukcu/genel/natonun-kurulusu-ve-konsept-degisiklikleri-nato-2030-konsepti-kose-yazisi-22857

The NATO Command Structure, NATO Resmi İnternet Sitesi, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2018_02/1802-Factsheet-NATO-Command-Structure_en.pdf, Erişim Tarihi: 21.10.2022

TÜRKİYE - AVRUPA BİRLİĞİ İLİŞKİLERİNDE DÜZENSİZ GÖÇ YÖNETİMİNİN GERİ KABUL ANTLAŞMASI VE VİZE SERBESTİSİ DİYALOĞU KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF IRREGULAR MIGRATION MANAGEMENT IN TURKEY – EUROPEAN UNION RELATIONS WITHIN THE SCOPE OF READMISSION AGREEMENT AND VISA LIBERALIZATION DIALOGUE

Gürol ÖZCÜRE
Prof. Dr. Ordu Üniversitesi
gozcure@odu.edu.tr
0000-0002-9125-5863

Harun DEMİRKAYA
Prof. Dr. T.C. İstanbul Arel Üniversitesi
harundemirkaya@hotmail.com
0000-0003-0260-7538

Nimet ERYİĞİT
Assoc. Prof. Dr., Ordu Üniversitesi
neryigit@odu.edu.tr
0000-0002-9550-0520

Ahmet UÇAKTÜRK
Kocaeli Üniversitesi
aucakturk61@gmail.com
0000-0002-0740-5225

ÖZET

İlgili yazının incelenmesi yöntemiyle yürütülecek olan bu çalışmanın amacı Türkiye - Avrupa Birliği (AB) ilişkilerinde malların serbest dolaşımının Gümrük Birliği Kararı ile 01 Ocak 1996 tarihinde sağlanmasına ve AB ile imzalanan 1963 Ankara Antlaşması'nda her ikisi de öngörülmüş olmasına rağmen emeğin serbest dolaşımının henüz sağlanamamasını analiz etmektir. Bu kapsamda AB'ye Türk işgücünün serbest dolaşımı hakkı ve düzenli göç olanağı tanınması mümkün ol-

madığından düzensiz Türk işgücü göçünden korkulması ve buna bir önlem olarak getirilen ve uzun bir geçmişi bulunan Türk vatandaşlarına AB ülkelerine girişte vize uygulamasının Türk vatandaşlarının yaşadıkları bir eziyete dönüşmesi söz konusu olmakta ve ilişkilerde önemli tartışma konularının başında gelmektedir. Bu sorunun çözülmesi için 2013 yılında imzalanan ve 2016 yılında yürürlüğe giren Geri Kabul Antlaşması (GKA) ve vize serbestisi diyaloğu süreci başlatılmıştır. Çalışmada Türkiye'nin düzensiz göç olgusu karşısında geliştirdiği politikalar ve AB ülkeleriyle yaptığı işbirliği, Geri Kabul Antlaşması ve Vize Serbestisi Diyaloğu kapsamında değerlendirilmiştir. Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği'nin (UNHCR) verilerine göre; Türkiye, Suriye'de 2011 yılında başlayan savaş nedeniyle çıkan sığınmacı krizinden ciddi olarak etkilenmiş ve toplam sayısı 3.710.532'ye ulaşan Suriyeli sığınmacıya ikamet izni verilen 1.207.749 sığınmacının da eklenmesiyle toplam sayının 4.918.281'e ulaştığı 2021 Göç Kurulu toplantısında açıklanmıştır. Türkiye, Suriyeli sığınmacıların geri dönme ümitlerini kaybetmesiyle günümüzde dünyada en fazla sığınmacı barındıran ülkelerden biri haline gelmiştir. Sığınmacıların Türkiye'ye getirdiği yük AB kaynaklarından sağlanan 6 milyar Euro'yu çoktan geçmiş, barınma, sağlık, eğitim ve çalışma olanakları sunulmaya başlanmıştır. Ancak, sığınmacıların daha iyi bir yaşam umuduyla AB üyesi ülkelere yasa dışı yollardan geçmeye çalışmaları, Yunanistan'ın geri itme politikası sonucunda göçmenlerin Ege Denizi'nde umuda yolculukları sırasında ki can kayıpları dikkatleri tekrar yasa dışı göç ve sığınma konusuna çevirmiştir. Günümüze kadar AB ülkelerine ulaşabilen sığınmacıların sayısı 1.1 milyonu aşmış ve Türkiye, AB'nin sınırlarının güvenliğini bir aday ülke olarak koruma ve adeta AB'nin göçmen deposu görevini yapma ile sorumlu tutulmuştur. Türkiye ile AB arasında uzun bir geçmişi bulunan vize sorununun çözülmesi için bir Geri Kabul Anlaşması (GKA) imzalanmıştır. Türkiye'nin vize serbestisi karşılığında üstlendiği yükümlülükleri de ele alan bu çalışmada, GKA kapsamında alınması gereken önlemler analiz edilecektir. Vize serbestisi tanınması için üstlendiğimiz 72 kriteri karşılama yükümlülüğünün günümüz itibariyle 66'sinin karşılamasına karşılık, başta terör tanımını değiştirmek olmak üzere tümünün karşılamadan uygulamaya geçmeyeceği anlaşılmaktadır. Buna karşılık, vize serbestisi olmadan Türkiye'nin AB ile varılan GKA'nı uygulamayacağı ve feshedeceği yönündeki restinin, 1986 yılından günümüze kadar Türk işgücüne serbest dolaşım hakkının AB tarafından engellenmesi ve haksız olarak uygulanan vize alma yükümlülüğü karşısında küçük bir adım olacağı görülmektedir. Çünkü, Türkiye'nin AB ile imzaladığı Ortaklık Antlaşması (12 Eylül 1963-Ankara Antlaşması) ve Katma Protokol (1970) ile kazanılmış işçilerin serbest dolaşım ile ilgili hakları bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Düzensiz Göçle Mücadele, Avrupa Birliği-Türkiye Göç Mutabakatı, Geri Kabul Antlaşması, Vize Serbestisi Diyaloğu.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the right of free movement of labour in Turkey – European Union (EU) relations, which will be carried out by the method of examining the related literature, although the free movement of goods has been provided since 01 January 1996 with the Custom Union Decision and it was foreseen in the 1963 Ankara Agreement both. In this context, since it is not possible to grant the right of free movement of labour and the opportunity for regular migration to Turkish workforce to the EU, because the fear of irregular Turkish labour migration to the EU and it is possible that the visa application in EU countries will turn into a torture for Turkish citizens to enter EU territory which has a long history and one of the most important topics of discussion in relations. In order to solve this problem, the Readmission Agreement signed in 2013 and entered into force in 2016 and the visa liberalization dialogue process were initiated. In the study, Turkey's policies developed against the phenomenon of irregular migration and its cooperation with EU countries were evaluated within the scope of the Readmission Agreement (RAA) and Visa Liberalization Dialogue. According to the data of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR); Turkey was severely affected by the crisis of refugees fleeing the civil war that started in Syria in 2011, and it was announced at the 2021 Migration Board meeting that the number of Syrian refugees, whose number reached 3,710,532, with the addition of 1,207,749 refugees who were granted residence permits reached totally 4,918,281. Today, Turkey has become among one of the countries which hosting the highest number of refugees in the world as the Syrian refugees lost their hope of returning to their country. The burden brought by asylum seekers to our country has already exceeded 6 billion Euros provided by EU resources, and accommodation, health, education and employment opportunities have begun to be offered. However, asylum seekers trying to cross into EU member countries illegally with the hope of a better life, and the loss of life experienced by migrants during their journey to hope in the Aegean Sea as a result of Greece's push back policy have turned the attention back to the issue of illegal immigration and asylum. The number of asylum seekers who have reached to the EU countries to date has exceeded 1.1 million and Turkey has been held responsible for protecting the security of the EU's borders as a candidate country and acting as the EU's migrant warehouse. A Readmission Agreement (RAA) was signed between Turkey and the EU to solve the visa problem, which has a long history. In this study, which also deals with Turkey's obligations for visa liberalization, the measures to be taken within the scope of the RAA will be analyzed. It is understood that although 66 of the 72 criteria we have undertaken in return for visa liberalization are met as of today, visa liberalization will not be implemented until 6 criteria are met, primarily changing the definition of terrorism. On the other hand, it is seen that Turkey's refusal that it will not implement and terminate the RAA without visa liberaliza-

tion will be a small step against the EU's prevention of the right to free movement of Turkish labor force since 1986 and even the unfairly applied visa obligation. Because, Turkish workforce have rights regarding free movement acquired with the Association Agreement (September 12, 1963-Ankara Agreement) and the Additional Protocol (1970) signed by Turkey with the EU.

Keywords: Combating Irregular Migration, European Union-Turkey Migration Agreement, Readmission Agreement, Visa Liberalization Dialogue.

1. GİRİŞ

Dünya üzerinde son dönemde yaşanan başarılı bölgesel bütünleşme hareketleri (entegrasyon) incelendiğinde görüleceği üzere, Avrupa'da Avrupa Birliği (AB), Amerika'da Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA), Asya'da Şangay Beşlisi gibi uluslararası işbirliği örgütlenmeleri görülmektedir. Bunların en gelişmişi Türkiye'nin tam üyelik amacıyla 2005 yılından beri müzakereleri sürdürdüğü ve 1996 yılından beri uygulanan Gümrük Birliği ile elbette AB'dir. Çünkü, AB sırasıyla Gümrük Birliği, Ortak Pazar, Ekonomik ve Parasal Birlik aşamalarını başarıyla gerçekleştirmiş ve siyasi birlik yolunda ilerlemektedir. Buna karşılık diğer bütünleşme hareketleri ise ekonomik işbirliği ve serbest dış ticaret bölgesi oluşturma aşamalarını tamamlamışlardır.

II. Dünya Savaşı sonrası, Avrupa'daki bu ilk uluslar-üstü (supra-national) Birliğin, yani, AB'nin nüvesini oluşturan, Avrupa Kömür Çelik Topluluğu (AKÇT) 1951'de kurulmuştur. Bu Topluluğun gümrük birliği alanında sağladığı başarılardan sonra, 1957'de Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ve Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (AAET), EURATOM'un oluşturulmasını izleyen süreç, 1965'te bu üç Topluluğun, Avrupa Toplulukları (AT) adıyla birleştirilmesiyle devam etmiştir. 7 Şubat 1992 tarihinde imzalanarak, 1 Ocak 1993 tarihinde yürürlüğe giren ve bu tarihten itibaren ekonomik ve parasal birliğin (Euro) ötesinde, sosyal ve siyasi anlamda da Avrupa Birliği'nin (AB) oluşturulmasına yönelik değişikler getiren, 1992 yılında imzalanan Maastricht Antlaşması olarak bilinen Avrupa Birliği Antlaşması (ABA), 1997 yılında imzalanarak, 1 Mayıs 1999 tarihinde yürürlüğe giren, Amsterdam Antlaşması (AmsA), 26 Şubat 2001 tarihinde imzalanarak 1 Şubat 2003 tarihinde yürürlüğe giren Nice Antlaşması ve 13 Aralık 2007 tarihinde Lizbon'da imzalanan Lizbon Antlaşması, AB'nin önemli kilometre taşlarını oluşturmaktadır.

Sürekli bir değişim geçirmekte olan, oluşum halindeki AB bütünleşmesinin gelecekte alacağı şeklin, veya dağılıp dağılmayacağının bugünden tahmin edilmesi mümkün görülmemektedir. Ama, sosyal alandaki bütünleşmenin, AB vatandaşlığı

ve Ekonomik ve Parasal Birlik doğrultusunda dolaşıma çıkartılan EURO ile daha da derinleştiğine kuşku yoktur. Bunun ötesinde, 20 üyeli Ekonomik ve Parasal Birlik (EMU), günümüzde 7 yeni ülkenin Maastricht Kriterlerini tamamlamasından sonra EURO'ya katılacak olmasıyla, 27 üyeli hale gelecektir. Türkiye, günümüzde, AB ile tam üyelik amacıyla müzakereleri sürdüren bir aday ülke konumunda ve Amerikan doları (USD) yanında EURO para birimi ile dış ticaretini yoğun olarak sürdürmekte ve yaşadığı paranın satın alma gücündeki azalma (enflasyon) sorunu karşısında AB ile benzer bir sıkı para politikası yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

AB kuruluşundan itibaren, ana amaç olarak, ekonomik bütünleşmeyi sağlamaya yönelmiştir. Devamında ise, bunun sosyal ve siyasal bütünleşmeyi beraberinde getireceğini öngörmüştür. Bu süreçte, ilk düzenlemelerden biri olarak, üretim faktörlerinden, işgücünün (emeğin) de diğer üretim faktörleri gibi serbest dolaşımını sağlamayı ilke edinmiştir. Serbest dolaşım, başlangıçta, belirli kural ve sınırlamalara tabi tutularak, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun (AET) 12 yıllık geçiş döneminde, öncelikle işçiler için gerçekleştirilmiştir. Gümrük birliği ve malların serbest dolaşımına paralel olarak, uygulama, öngörülen süreden 18 ay önce, 1968 yılı içinde sağlanmıştır. Böylece hak, kademeli bir geçiş süreci içinde, işçiler yanında, hizmetlerin serbest dolaşımı kapsamında, serbest çalışanlar için de, kullanılabilir hale getirilmiştir. Serbest dolaşım hakkının kullanım alanı, 1990'lı yıllardan itibaren ise öğrencilere, memurlara ve emeklilere tanınmıştır.

AB içinde, Ortak Pazar gerçekleştirilirken malların, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşım hakkı ile birlikte öngörülmüş, dört temel özgürlükten biri olan, işçilerin serbest dolaşımının hayata geçirilmesinde, ekonomik etkenler yanında, siyasal ve sosyal amaçlar da rol oynamıştır. Üye Devletlerin uyruğundaki vatandaşların sahip olduğu ulus kimliği yanında, bu ulusal kimlikleri destekleyen bir üst kimlik olarak, bir 'Birlik Vatandaşlığı' oluşturulmuştur. Böylece, serbest dolaşımda, önce ekonomik bir üretim faktörü olarak bakılan 'işgücü' kavramı, desteklenen sosyal politikalar ile yerini 'insan unsuru'' öne çıkan bir Avrupa Vatandaşlığı (European Citizenship) kavrama bırakmaya başlamıştır. Maastricht'te imzalanan Avrupa Birliği Antlaşması (ABA) uyarınca, 'Birlik', üç sütunlu olarak yeniden oluşturulmuştur. Bu sütunlar, 'Avrupa Toplulukları', 'Ortak Güvenlik ve Dış Politikadan sonra, üçüncü sütunu oluşturmakta olan, 'Adalet ve İçişleri Alanında İşbirliği'dir. Amsterdam Antlaşması (AmsA) uyarınca, 'Schengen Düzenlemeleri'nin Birlik Bünyesine Dahil Edilmesinin sağlanması ile çeşitli göç ve iltica düzenlemeleri, üye ülke sınır kontrolleri ve güvenliğin sağlanması konularında, Komisyon tarafından, yeni politikalar geliştirilmektedir.

Ülkeler arasındaki gelişmişlik farklılıkları ve nüfus artış oranlarındaki dengesizlikler, uluslararası göçü besleyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Gelişmiş ülkeler, başta vasıflı ve yarı vasıflı işgücü olduğu gibi, hiçbir vasıf gerektir-

meyen işler için de dönem dönem işgücü talep ederken, az gelişmiş ülkeler, yüksek işgücü arzını, yabancı ülkelere işgücü göndermek suretiyle dengelemişlerdir. Ülkeler arasında ekonomik entegrasyonların hızlandığı, 1950'li yıllardan itibaren işgücü göçü yaygın hale gelmiştir. Çünkü, hammadde ve sermayeden sonra, emek te üçüncü bir üretim faktörü olarak, uluslararası akıcılığa sahiptir. Ülkemizin dışa açılma sürecinde, özellikle 1960'lı yıllardan sonra kırsal kesimden kentlere akan, vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünü yabancı ülkelere göndererek işsizlik baskısı ve ödemeler dengesi sorunlarına çözüm aradığı görülmüştür (Börtücene, 1966: 11-12).

Günümüzde, yoğun olarak tüm ulusları etkilemekte olan ve hiçbir ülkenin kayıtsız kalamadığı küreselleşmenin, sermayenin uluslararası akıcılığını hızlandırmasına karşılık, emeğin serbest dolaşımını aynı ölçüde sağlamadığı uzmanlarca ifade edilmektedir. Emek yalnızca II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, 50'li ve 60'lı yıllar boyunca uygun yasal ortamı bularak daha yoğun olarak küreselleşebilmiştir. Ancak, 1970'li yıllarda yaşanan enerji krizleri sonucunda ortaya çıkan yüksek enflasyon ve işsizlik kaynaklı sosyo-ekonomik sorunları karşısında, üçüncü ülkelerin vatandaşlarına karşı yasal engeller çıkartılarak 3. Ülkelere karşı düzenli işgücü göçü durdurulmaya çalışılmıştır. Birlik içi ülkeler arasında ise işgücü göçü desteklenen, yaygınlaştırılmaya çalışılan ve teşvik edilen bir uygulama olmuş, ancak düzensiz göç akımına karşı da birçok önleyici düzenleme ve önlem geliştirilmiştir.

2. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE DÜZENLİ GÖÇ YÖNETİMİ ve İŞGÜCÜNÜN SERBEST DOLAŞIMI

Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB) ile ilişkilerde karşılaştığı en önemli sosyal sorunların başında uzun süredir AB ülkelerine yönelen düzenli işgücü göçünün (regular labour migration) engellenmesi ve Türk işçilerin geri dönüşünü teşvik eden çeşitli uygulamalara başvurulmasına rağmen bu politikaların yeterince etkin olmaması gelmektedir. Özellikle, işçilerin aile birleştirme hakkı kapsamında yasal olarak ailelerinin yanına gelen eş ve çocukların büyük sayılara ulaşması yanında, siyasal gerekçelerle sığınma başvurularının artması ya da kaçak göç şeklinde illegal yollardan gerçekleştirilen AB ülkelerine göçte de yaygın bir artış olmaktadır. Dolayısıyla düzenlenmiş, yasal olarak izin verilen göçün yanında düzensiz göçün (irregular migration) varlığı da günümüze kadar artarak sürmüştür. Aslında, AB'nin ana amaçlarından ve ilk düzenlemelerinden olan faktör piyasalarında emeğin (işgücünün) ve sermayenin serbest dolaşımı ile ürün piyasalarında malların ve hizmetlerin serbest dolaşımıyla birlikte Ortak Pazarı (tek pazarı) sağlayacak dört serbestlikten birisi olarak tanınmış ve 1 Aralık 1968 tarihinden itibaren önce işçiler için daha sonra da diğer kişilere doğru genişletilmiştir. Günümüzde, Ekonomik ve Parasal Birlik (EPB) hedefini gerçekleştirme yolundaki AB'de tam ekonomik, parasal, sosyal ve siyasal bütünleşmenin (entegrasyonun) sağlanması, yalnızca malların değil diğer üretim faktörleri gibi işgücünün de (emeğin) serbest

dolaşımını gerektirmektedir.

İşgücünün serbest dolaşımı, başlangıcında bulunduğumuz bilgi toplumuna geçiş ve yaşanan küreselleşme sürecinde sosyal ve demografik yönleriyle de etkili olacak bir kavramdır. Serbest dolaşımdan beklenen yararlar ise Birlik düzeyinde üretim maliyetlerinin eşitlenerek işgücü piyasası başta olmak üzere üretim faktörleri ve ürün piyasalarında serbest rekabeti sağlayarak ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi (entegrasyonu) sağlamaktır. Son dönemde, AB içinde, nitelikli, beceri düzeyi yüksek (kalifiye) uzman ihtiyacı artmaya başlamıştır. Kuşkusuz, işgücünün serbest dolaşımının sağladığı yararlar yanında, göç alan ve veren ülkeler arasında bazı önemli sorunlar doğurduğu da bilinen bir gerçektir. Artan rekabet karşısında güç durumda kalan birçok işletme ucuz emek gücüne ihtiyaç duyarken, devasa büyüklükteki kimi şirketlerin fabrikalarını sırf işçilik maliyetlerini kısabilmek amacıyla değişik ülkelere kaydırdıkları da görülmektedir.

AB'de serbest dolaşım, ekonomik nedenlerle, öncelikle işçiler için başlayan bir hak iken, daha sonra bağımsız çalışan diğer kişilere ve bunların ailelerine doğru genişlemiş, AB vatandaşları açısından daha da geliştirilmiş ve kapsamı genişletilmiş bir hak haline getirilerek, üye devletler arasında çeşitli nedenlerle dolaşma ve özgürce yerleşme hakkına dönüşmüştür. Bu açıdan, bir işverenin iş organizasyonunda ve onun talimatlarına göre mal ve hizmet üretiminde bulunarak çalışan bir iş sözleşmesiyle yürütülen ve karşılığında ücret elde edilen işler ile serbest meslek sahibi kişilerin tüm çalışma ve ekonomik amaçlı faaliyetleri yanında, öğrenciler, stajyerler, mesleki eğitim kurumlarında eğitim görenler, iş yaşamından aktif olarak çekilmiş kişiler, emekliler, turistler, profesyonel sporcular ve sanatçılar da serbest dolaşım haklarından yararlanabilmektedir (Tekinalp, 2000: 331).

AB Vatandaşları için 1968 yılından başlayarak, 55 yılı aşkın süredir sürekli kapsamı genişleyen bir uygulama dönemi mevcuttur. Artık, AB Hukuku'nun bu alandaki düzenlemelerinin, AB ülkeleri dışından gelen üçüncü ülke uyruklu göçmenleri de kapsaması gerektiği AB Komisyonu tarafından açık olarak ifade edilmekte ve bu yönde çeşitli tüzük ve yönergeler önerilmektedir. Ancak, halen göçmenler için çifte vatandaşlık hali dışında, oldukça yetersiz bir statü söz konusudur. AB Sosyal Politikası ve İş Hukuku alanında, işgücünün serbest dolaşımı konusu önemli bir yer tutar. Kuruluş aşamasının ilk yıllarında, Topluluğa sadece sosyal politika alanında işçilerin serbest dolaşımı ve sosyal güvenlikle ilgili konularda düzenleme yapma hakkını tanımış ve sosyal politika içinde işgücünün serbest dolaşımı konusu uzun yıllar boyunca ana konuyu teşkil etmiştir.

Ekonomik ve Parasal Birlik (EPB) kapsamında, Avrupa Parası - EURO'nun fiziki olarak da dolaşıma çıktığı 1 Ocak 2002 tarihinden itibaren, Avrupa işgücü piyasasında ortaya çıkan, ortak para kullanımının sonucunda, ulusal paraların değişim değeri üzerinden alınan vergi, komisyon gibi masrafları ortadan kaldırması ve ücret kıyaslamalarının daha kolay yapılması gibi yeni gelişmelerin, işgücünün

serbest dolaşımı ve sosyal güvenlik sistemleri üzerinde olumlu etkiler yaptığı görülmektedir. Serbest Dolaşım, AB üyesi ülkelerin vatandaşlarının, aynı zamanda sahip oldukları AB vatandaşı kimliğine sahip olarak bir AB üyesi ülke sınırları içinde iş arama ya da çalışma amacıyla seyahat ve dolaşma, kendisine sunulan açık işlere başvuru, çalışma, ücret ve işin diğer koşulları açısından ayrımcılık yapılmadan o ülkede kalınmasının sağlanması, iş bulma kurumlarının hizmetlerinden ve sınır ötesi iş bulma olanaklarından yararlanılmasının sağlanması, sosyal güvenlik haklarından bir kayıp yaşanmadan, emeklilik hakkı açısından primlerin birleştirilmesi dahil sosyal yardımların güvenceye alınması ile diplomaların ve diğer eğitim belgelerinin karşılıklı tanınması haklarını içermektedir. Genel olarak, işgücünün serbest dolaşım hakkı Birlik Hukukunda dört temel haktan oluşmaktadır. Bunlar; a-) Sunulan açık işlere başvuru b-) İş bulma amacıyla üye ülkelere giriş ve seyahat c-) Çalışılan ülkede oturma ve d-) Çalışmanın sona ermesinden sonra emeklilik hakkının kazanılması ve o ülkede yaşamaya devam etme hakkıdır (Heper, 1997: 73).

Serbest dolaşım hakkını kullanarak diğer üye devletlere geçen Türk vatandaşlarının da sınırlı da olsa serbest dolaşım ile ilgili Türkiye-AB Ortaklık Hukukundan kaynaklanan serbest dolaşım ve sosyal güvenlik haklarının bulunduğu görülmektedir. Bu hakların korunması, sosyal yardımlardan diğer üye devlet topraklarında herhangi bir kayba ve dışlamaya maruz kalmadan bulundukları süre içinde de yararlanmaları konunun diğer önemli bir parçasıdır. AB üyesi ülkelerin dışındaki üçüncü ülkelerin Birlikte çalışan ve çeşitli haklardan yararlanarak ikamet etmekte olan Türk vatandaşları için ise, çifte vatandaşlık hakkından yararlanmadıkları sürece serbest dolaşım hakları söz konusu değildir. Bu konu, şu anda, AB içinde yeni politika önerileriyle çözüm aranan bir alanı oluşturmaktadır. Diğer üçüncü ülke vatandaşlarıyla aralarında statü farklılığı bulunan, Türk işçileri ve aile üyeleri ile ilgili, 1987 yılından itibaren AB üyesi ülkelerin mahkemeleri nezdinde birçok dava açılmış ve bu doğrultuda çeşitli Avrupa Birliği Adalet Divanı (ABAD) kararları verilmiştir. Bu kararlar sonucunda Türk işçilerinin Ortaklık Hukukundan kaynaklanan hakları ortaya çıkmış ve bu haklar üye devletlerin iç hukuklarının da değiştirilmesini sağlamıştır. AB Hukuku, serbest dolaşım düzenlemelerinde Birlik vatandaşlarıyla üçüncü ülkelerden gelen göçmenler arasında farklı ve özgün bir statü oluşturan Türklerin durumu ana tartışma ve sorun konusunu oluşturmaktadır (Lichtenberg, 1998: 204).

Avrupa'ya işgücü göçü sonucunda, ortaya çıkan son durum incelendiğinde, AB nüfusu içinde, sayıları 5,5 milyonu bulan AB vatandaşının Birliğe üye diğer devletlerde yaşadığı, bunların üçte ikisinin ise, AB üyesi olmayan üçüncü ülkelerin vatandaşları oldukları ve toplam sayılarının 12,5 milyona ulaştığı görülmektedir. Türkler, 3,86 milyonluk sayıları ile yabancılar arasında %14,7'lik oran ile en kalabalık grubu oluşturmaktadır. Vatandaşlarımız, yoğun olarak, Almanya'da yaşamakta ve sayıları yaklaşık 1.738.000 olarak kaydedilmektedir. Aynı zamanda bir-

çok Türk vatandaşı, Almanya vatandaşlığına da geçerek, çifte vatandaşlık hakkından yararlanmaktadır. AB ülkelerindeki Türkler Almanya dışında yoğun olarak, Fransa, Hollanda, Avusturya, Belçika, Danimarka, İsveç ve bugün AB üyeliğinden ayrılmış bulunan İngiltere'de bulunmaktadır (Özcüre, 2010: 250; Özcüre, 2016: 192).

Birliğe aday ülkeler arasında, en eski tam üyelik başvurusunun sahibi olan ülkemizin, AB ile ilişkilerinin gelişimi içinde, işgücünün serbest dolaşımı konusu önemli yer tutmaktadır. AB'de son dönemde önemli bir sorun haline gelen yaşlanma sorunu ve nüfus artışı hızındaki azalış ve nüfus artışı oranlarındaki azalma eğilimi devam etmektedir. Avrupa'daki göçmenler arasında önemli yer tutan Türk vatandaşlarının sayısında son dönemde sığınma başvurularında görülen artış eğiliminin devam etmesi ve AB ülkelerinde bulunan Türk vatandaşlarının sayının 3,6 milyona ulaştığı görülmektedir. Türkler arasında, doğum oranı daha yüksek, aile birleştirme ve yeni evlilikler yoluyla Türkiye'de bulunan eşlerden birisinin de evlilik nedeniyle yurt dışına göç etmesi ile bu sayının artması söz konusu olabilmektedir. Bugün AB ile Türkiye arasındaki ilişkilerde, karşılaştığımız bütün itiraz ve engellemeler ve iş birliğinin gelişimindeki yavaşlığın temelinde, AB'nin bu konuyla ilgili kaygıları yatmakta ve önemli bir yer tutmaktadır.

3. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE DÜZENSİZ GÖÇ YÖNETİMİ ve SIĞINMACI POLİTİKASI

Avrupa, çoğu AB üyesi ülkenin oluşturduğu bir kültürel çeşitlilik merkezi olarak çeşitli milliyetlere mensup halklar tarafından 87 dil ve lehçenin konuşulduğu bir bölgedir. Dünyada çalışanlar sermaye nereye yatırım yapıyorsa işler daha çok orada yaratıldığından oraya göç etmektedirler. Bu bir zorlama olsa da daha ucuza çalışan göçmenler için bir zorunluluğa dönüşmekte ve yerlilerin yapmadığı düşük ücretli, kirli, zor ve tehlikeli işleri üstlenmektedirler. Bunun sonucunda doğan göçmen hareketleri de yerlilerin ödediği vergilerin yabancıların sosyal yardımlarına harcanacağı korkusuna yol açmaktadır (Rifkin, 2010: 263-264).

1 Aralık 2007 Tarihinde Lizbon Zirvesi'nde imzalanarak 1 Aralık 2009 tarihinde yürürlüğe girmiş olan Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma (ABİHA) m. 78 3. Fıkrasına göre AB bir Avrupa Ortak Sığınma Sistemi (Common European Asylum System-CEAS) kurarak sığınmacılara yardım ile sığınmacıların başvurularını karşılamak amacıyla ortak bir sığınmacı dağıtım sistemi kurmuştur. Sistem kapsamında uygulamaya geçirilen "Dayanışma İlkesi" ile sığınmacılar için AB ülkeleri arasında sorumluluk paylaşımı ve AB dışında da koruma sağlanması için ortak bir politika belirlenmiştir. AB üyesi ülkelerin sığınmacı hazmetme kapasitesine uygun bir yük paylaşımı yapılması amacıyla da 160 bin kişilik bir Suriyeli göçmen kotası ayrılmıştır. Ne var ki, bazı AB üyesi ülkeler bu dağıtım planına karşı çıkmaktadırlar. Burada bir AB üyesi ülkenin ekonomik gücüne ve nüfusuna göre kotalar belirlenmekte ve "sığınmacılar için ev sahibi ülke olma" ile "fonlama" gibi

iki farklı seçenek ile karşı karşıya kalan bazı AB üyesi devletler dağılımın adil bir şekilde yapılamadığını ileri sürmekte bazıları ise sığınmacıların AB'nin ekonomik açıdan daha gelişmiş bölgesinde bulunan Kuzey-Batıdaki 8 üye ülkeye gitmeye çalıştıkları için dayanışma ilkesine dikkati çekerek bu duruma itiraz etmektedirler. AB'de uygulanan 2. ilke olan "Karşılama Mekanizması" ile ise bir sığınmacının AB içinde yerleşeceği ülkeyi tercih etmesi mümkün olabilmektedir. Yine, sığınmak amacıyla ülke arayan bir göçmenin istemediği herhangi bir AB üyesi ülkeye gitmeye zorlanmasının önüne geçilmektedir. ABİHA m. 78'te AB'nin ortak sığınmacı politikası düzenlenmiştir. Bu politikalar uluslararası koruma, mülteci statüsü, ülkeye kabul koşulları göç akımını yönetmeyi amaçlayan işbirliğine dönük düzenlemeler içermektedir[1] (Moraga ve Rapoport, 2015: 2-5: Özcüre, 2016: 1422).

AB 2015 ve 2016 yıllarında daha önce görülmedik şekilde bir sığınmacı akımı ile karşılaşmıştır. Suriye'den kaçan 1 milyonu aşkın sığınmacı AB ülkelerine ulaşmıştır. Mülteci krizi olarak adlandırılan bu durum AB'nin karşılaştığı en güç durumlardan biri olarak değerlendirilmiştir. 2022 Yılında Rusya-Ukrayna savaşında yine 1 milyonu aşkın sığınmacının daha AB ülkelerine ulaştığı ve krizi büyüttüğü görülmektedir. Göçmenlerin başta barınma, sağlık, eğitim, çalışma gibi sorunlarını karşılamada AB üyesi devletlerin birçok sosyal ve ekonomik sorunla karşılaştığı görülmektedir. Yunanistan ve İtalya gibi yoğun göçmen akımı ile karşılaşan Üye Devletlerin sınır kontrollerinin artan oranda geri getirilmesi başta olmak üzere göçmenlerin geldikleri ülkelere geri gönderilmesi amacıyla Geri Kabul Ant-

---

1 ABİHA m. 78; ""*Birlik, uluslararası korumaya muhtaç üçüncü ülke uyruklarına, onlara uygun düşen bir statü vermek ve geri göndermeme ilkesine uyulmasını sağlamak amacıyla, iltica, ikincil koruma ve geçici korumaya ilişkin ortak bir politika geliştirir. Bu politika, Mültecilerin Hukuki Statüsüne Dair 28 Temmuz 1951 tarihli Cenevre Sözleşmesi ile 31 Ocak 1967 tarihli Protokol'e ve ilgili diğer antlaşmalara uygun olmalıdır. 1. paragrafın amaçları doğrultusunda, Avrupa Parlamentosu ve Konsey, olağan yasama usulü uyarınca hareket ederek, aşağıdakileri içeren ortak bir Avrupa iltica sistemine ilişkin tedbirler kabul eder: a) üçüncü ülke uyrukları için, Birlik genelinde geçerli tek tip bir mülteci statüsü, b) uluslararası korumaya muhtaç üçüncü ülke uyrukları için, Avrupa iltica hakkı kazanmaksızın, tek tip bir ikincil koruma statüsü, c) kitlesel göç akını durumunda, yerlerinden edilmiş kişiler için ortak bir geçici koruma sistemi, d) tek tip bir iltica veya ikincil koruma statüsünün verilmesi ve bu statünün geri alınması için ortak usuller, e) bir iltica veya ikincil koruma başvurusunu inceleme konusunda hangi üye devletin yetkili olacağının belirlenmesine ilişkin kriterler ve mekanizmalar, f) iltica veya ikincil koruma başvurusunda bulunan kişilerin ülkeye kabul koşullarına ilişkin standartlar, g) iltica, ikincil koruma veya geçici koruma için başvuran kişilerin göç akınının yönetilmesi amacıyla, üçüncü ülkelerle ortaklık ve işbirliği. 3. Bir veya daha fazla üye devletin, üçüncü ülke uyruklarının ani göç akını nedeniyle ortaya çıkan acil bir durumla karşı karşıya kalması halinde, Konsey, Komisyon'un önerisi üzerine, ilgili üye devlet veya devletlerin yararına geçici tedbirler kabul edebilir. Konsey, Avrupa Parlamentosu'na danıştıktan sonra hareket eder*".

laşmaları imzaladıkları görülmektedir. Bu sayede birçok AB ülkesinin düzensiz göçmen sayısını %90 oranında azalttığı görülmektedir. Özellikle, Doğu Akdeniz Göç Rotasında, Türkiye üzerinden Yunanistan'a yönelik göçlerin azalmasında 18 Mart 2016 tarihinde Türkiye ile AB arasında imzalanan Göç Mutabakatı önemli rol oynamıştır. Yine, Batı Akdeniz rotasında Fas ile 2018 yılında İspanya üzerinde AB'ye yönelik 64.300'e ulaşan göçmen akımı önemli oranda azaltılmıştır. Libya üzerinden AB ülkelerinde yönelen göçmen akımında da benzer azalma sağlanmıştır (İKV, 2021: 581-582).

Son dönemde Rusya'nın Ukrayna'yı işgali ile başlayan savaşta Ukrayna'dan ayrılarak AB ülkelerine yönelen 2022 yılı itibariyle sayısı 1,5 milyonu aşkın sığınmacının oluşturduğu göçmen krizi karşısında AB ülkelerinin, Türkiye'nin Suriyeli sığınmacılara açtığı kapılarının benzerini bir çekince duymadan uygulamaya geçirmesi sığınmacıların kimliğine karşı gösterilen tepkilerin nasıl farklılaştığını ve ayrımcı uygulamaları göstermesi açısından dikkatleri çekmiştir.

4. TÜRKİYE'DE DÜZENSİZ GÖÇ YÖNETİMİ

Göç İdaresi Genel Müdürlüğü'ne göre göç yönetimi; ülke sınırlarından yabancıların girişi ve ülkede kalışını, mülteciler ve korunma ihtiyacı bulunan kişilere sağlanan korumayı yönetmek amacıyla sınır ötesi göçleri düzenli ve insani şekilde yönetmek için ulusal sistem içindeki devlet kurumlarından oluşan yönetim şeklinde tanımlanmaktadır. Uluslararası Göç Örgütü (IOM) 2022 Dünya Göç Raporu'na göre ise, dünya genelinde 1970 yılında 84 milyon olarak hesaplanan göçmen sayısı, 1980 yılında 102 milyona, 1990 yılında 153 milyona, 2000 yılında 173 milyona, 2010 yılında 220 milyona ve son olarak ta 2020 yılında dünya nüfusunun %3,6'sını oluşturacak bir orana ulaşarak 281 milyona ulaşmıştır. Bu göçmen nüfusun %60 oranında işgücü göçü olgusu sonucu göç ettiği ve %48 oranında kadınlardan oluştuğu belirlenmiştir. 2050 Yılında uluslararası göçmenlerin sayısının 400 milyona ulaşacağı tahmin edilmektedir. Göçmenler arasında zorla yerinden edilenlerin sayısı ise 89,4 milyon olarak belirlenirken, 26,4 milyon kişinin mültecilerden, 4,1 milyon kişinin sığınmacılardan ve 55 milyon kişinin ise ülke içinde yerlerinden edilmiş kişilerden oluştuğu görülmektedir (Adıgüzel, 2022).

IOM Dünya Göç Raporu'na göre 2020 yılı itibariyle ülkemiz, dünyada en fazla göç alan ilk 20 ülke arasında 12. sırada yer almaktadır. 2021 Yılı Birleşmiş Milletler Mülteci Örgütü (UNHCR) verilerine göre ise geçici koruma altında bulunan 3 milyon 650 bin kişiye ev sahipliği yapan ülkemizin ikamet ve dolayısıyla çalışma izni sahibi olan 1 milyon 311 bin 633 yabancı uyruklu nüfusa sahip olduğu Göç İdaresi Başkanlığı verilerinde anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, göç, göçmen ve göçmen işçi sorunuyla mücadele konusunun can yakıcı bir sorun olarak ülkemizin gündeminde yer aldığı görülmektedir (Karaca, 2022: 61).

Türkiye, AB ülkelerine dış göç veren bir ülke ve transit olarak AB'nin göç rotaları üzerinde transit göç ülkesi iken 1980'li yıllardan sonra hedef ülke haline gelme-

siyle her geçen gün artan oranda bir düzensiz göçmen/sığınmacı sorunuyla karşılaşmıştır. Bu durum kapitalizmin yeni bir evresi olarak ta değerlendirilmektedir. Şöyle ki; insanlar çıkartılan savaşlar ya da iç karışıklar sonucu ülkelerinden kaçmak zorunda bırakılmakta ve uluslararası göçe yöneltilmektedirler. Burada göçmenler bu olgunun mağdurları olarak görünür hale gelmişken, suçlular/nedenler görünür olmaktan çıkartılmaktadır. Çünkü bu mağduriyete yol açan olgu kapitalizmin yeni bir evresinde sermaye sahipleri tarafından izlenen politikalar yanında AB ve üyesi ulus devletlerin politikaları da Türkiye gibi aday ülkelerin göç politikaları üzerinde önemli yer tutmaktadır. 1980'lerden sonra karşılaşılan göç tipinin belirgin özelliği genelde tüm ülkelerde 'yerinden edilmiş' (dis-placement) biçiminde iç göç ve 'zorla yerinden edilme' (forced displacement) biçimindeki uluslararası göç olgusudur. Burada iç göçlerin uluslararası dış göçlerden 3 kat daha fazla gerçekleşmesi söz konusu olmakta ve dikkatlerden kaçmaktadır. Günümüzde Tüm dünyada 1 milyara ulaşan göçmen sayısının 750 milyonluk kısmı iç göçe maruz bırakılmış kişilerden oluşurken 300 milyona yakın kişinin de dış göçe maruz kaldığını söyleyebiliriz. Bu da dünyada her 7 kişiden birinin göçmen olduğunu göstermektedir (Erbaş, 2019: 322-325).

Türkiye'nin coğrafi konumu itibariyle doğudan batıya ve güneyden kuzeye yönelen uluslararası göç hareketlerinden etkilenerek göç rotaları üzerinde önemli bir merkez haline geldiği görülmektedir. Geleneksel olarak ülkemiz Anadolu coğrafyasına dışarıdan gelecek Türk soylulara sınırlarını açmış bir ülkedir. Balkanlar, Kafkaslar ve Kırım'dan 5 milyondan fazla nüfus 1821-1922 yılları arasında Anadolu'ya göç etmiştir. Dolayısıyla, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu topraklarda nüfusun önemli bir kısmı soydaş göçü yoluyla oluşmuştur. Son dönemde ise yasal bir düzenleme yapılmadan kardeş ülke olarak kabul edilen ülkelerden ülkemize gelen düzensiz göçmen sayısı 5 milyona ulaşmıştır. Geçmişte İran, Bulgaristan ve Irak'tan ülkemize yönelen göç akımına 2011 yılından sonra Suriye'den kitlesel olarak göç edenlerin eklenmesi ve en son olarak ta 2022 yılında Afganistan'da yaşanan rejim değişikliği sonucu ülkemize yönelen düzensiz göçmenlerin eklenmesiyle ülkemiz dünyada en fazla göçmenin barındığı ülkelerden birisi konumuna gelmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2020 verilerine göre toplam nüfusun %93 oranında kentlerde yaşadığı ülkemizde, nüfusun önemli bir kısmının toplumsal yapısı iç ve dış göçlerle şekillenmiştir (Adıgüzel, 2022).

Geçici, enformel (kayıt dışı), korumasız çalışma ile düşük ücretler ve ayrımcılık göçmenlerin çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir. Dolayısıyla, Türkiye'nin bu kadar yüksek sayıda göç akımını karşılayacak ekonomik ve sosyal altyapıya sahip olmadığı görülmektedir. Bu alanda AB ile yürüttüğümüz tam üyelik müzakerelerinde gündeme gelecek ve AB'nin izlediği düzensiz göçe karşı izlenecek politika ve alınacak önlemler ile yeni yasal düzenlemelere ihtiyaç bulunduğu gibi, AB ile uyumlu iyi bir göç yönetişim sistemi ve bu alanda acilen komşu ülkelerle bir işbirliği ağı kurulması da gerekmektedir. Aksi halde

ülkemiz bu alanda mücadelede yalnız başına ve yetersiz kalacaktır. Bu da ülke kamu düzeni ve güvenliği sorunlarını beraberinde getirmektedir. Günümüzde düzensiz göçün yol açacağı sağlık riskleri, sınırların kapatılması, insani koruma ve yardımların yapılmaması tehlikeleri ile karşılaşan ülkemizde düzensiz göç sorunu varlığını artırarak devam etmektedir. Türkiye'nin istihdam alanında yaşadığı yüksek işsizlik sorunu karşısında bir de bu soruna eklenen kayıt dışı göçmen çalışan boyutu işgücü piyasasında sorunları derinleştirmektedir. Öte yandan, bazı AB ülkelerinin Yunanistan başta olmak üzere Türkiye'yi göçmen deposu olarak kullanma politikası izlediği de görülmektedir. Türkiye'de 2008 yılından itibaren Emniyet Genel Müdürlüğü ile İl Emniyet Müdürlüğü bünyesinde yer alan Göç, İltica ve Yabancılar Şubeleri yabancılar için ikamet, sınır dışı ve iltica işlemlerini yürütmekte iken 2013 yılında bu değiştirilerek "Göç İdaresi Genel Müdürlüğü (GİGM)" ve Valilikler bünyesinde illerde İl Müdürlükleri oluşturulmuştur. Mülteciler ile sığınmacılar arasında statü farklılığı olduğunu söyleyebiliriz. Yine düzenli göçmenler ile düzensiz göçmenler arasında da fark bulunmaktadır. Kendi ülkelerinde yerlerinden edilmiş kişiler arasında olduğu gibi, son dönemde yaşanan iklim değişikliğinin yol açtığı kuraklık sonucu yaşanan krizler ile son yüzyılın en kötüsü olarak kabul edilen Covid-19 salgını (pandemi) insanların geçim kaynaklarını talan eden, başka bir deyişle yok eden bir olgu haline gelmiş ve daha çok sayıda insanın savaşlar yanında göç etmesine yol açar hale gelmiştir.

Düzensiz göç, göç için gerekli belgelere sahip olmayan ya da sahte belgelerle yapılan göç şeklinde tanımlanabilir. Göç sırasında, düzensiz göçmen olarak adlandırılan bireyler, insan kaçakçılığı yapan kişi ve örgütler aracılığı ile devletlerin sınırlarından geçmeye çalışırlar. Sınırı geçmeyi başaranlardan bazıları, vardıkları devletin kurumlarına giderek başvuru yaparlar. Bazı düzensiz göçmenler ise, kayıt dışı yaşamlarını devam ettirirler. Düzensiz göçmenler çoğunlukla yoğun politik ve ekonomik sorunların bulunduğu ülkelerden gelirler. Düzensiz göçmenler iltica etme hakkına sahip iken, ekonomik açıdan da o ülkede kayıt dışı da olsa çalışarak "ekonomik göçmen" olarak adlandırılır ve devlet ve toplumlar için bir güvenlik kaygısı oluşturmakta ve terör kaygısı yaşanmasına yol açmaktadırlar. Özellikle, AB kurumları ve AB üyesi devletler ile düzensiz göç ile mücadele konusunda iş birliği son otuz yıl içinde geliştirilen göç politikası Türkiye gibi aday ülkeler açısından da örnek oluşturmaktadır. Bu politikalarda, AB'nin dış sınırlarına komşu Türkiye gibi ülkelerin AB'ye yönelik düzensiz göçün engellenmesi için aktif rol almaları büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, düzensiz göçmenlerin kendi sınırlarına ulaşamadan komşu ülkeler ile yapılacak işbirliği ile durdurulması ve AB içinde bulunan düzensiz göçmenlerin geldikleri ülkelere ya da bir başka ülkeye gönderilmesi politikası izlenmektedir. Bu ülkeler arasında maalesef ülkemiz de son dönemde bulunmaktadır. Bu da AB ile 1963 yılından beri ortaklık ilişkisi kurmuş, 1996 yılında malların serbest dolaşımını gümrük birliği kapsamında sağlamış ülkemiz için emeğin serbest dolaşımının işçiler ve tüm kişiler için sağlanama-

ması bir yana bir de AB'nin izlediği politikalar sonucu ülkemizin AB'nin göçmen deposu görevi yapmasıyla sonuçlanma tehlikesi bulunmaktadır.

Ülkemizde son dönemde Suriyeliler başta olmak üzere Afganlar, Iraklılar, Afrikalılar, Özbekler, Kazaklar, Gürcüler ve diğer göçmen gruplar ağır sanayi işlerinden tarım, hayvancılık ve ev işlerine kadar her alanda kayıt dışı ve düşük ücretlerle çalışmaktadırlar (Güller, 2021:57). Organize Sanayi Siteleri (OSB'ler), tarım ve ev işleri göçmenlerin emeğiyle işverenler için büyük oranda maliyet düşüşü anlamına gelmekte ve ücretler düşürülmektedir. 1 Milyona yakın kayıt dışı çalışan Suriyeli dolayısıyla 2021 yılında 9 milyar TL. vergi kaybı yaşandığı hesaplanmaktadır. Yine, meslek hastalığı ya da iş kazalarında canlarını kaybeden ya da engelli kalanlar arasında Suriyeli veya Afgan göçmenlerin sayısının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kayıt dışı çalışmanın Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) üzerindeki yükü ve etkileri de olumsuz olmaktadır. Göçmenlerin ekonomik faaliyetleri yanında spor alanında ülkemize katkıları dikkati çekmektedir. Ülkemiz milli takımlarına ve olimpiyatlara katılan sporcular arasında olumlu katkıları bulunan çok sayıda göçmen bulunmaktadır. 2020 Tokyo Olimpiyatları'nda ülkemizi temsil eden 108 sporcu arasında 12 göçmen sporcunun yer alması bu durumu göstermektedir. Göçmen sporcular arasında Azerbaycan'dan ülkemize gelen Ramil GULİYEV'de 200 metre atletizm yarışmasında ülkemizi başarıyla temsil etmiştir. Türk nüfus arasında göçmen nüfus oranı %7'yi aşmıştır. Sporcular arasında bu oranın %15'e ulaştığı görülmektedir. Bilimden sanata bu örnekleri çoğaltarak göçmen ailelerin çocukları giderek artan oranda ülkemizi temsil eder hale gelmişlerdir (Güller, 2021: 67-68).

Türkiye düzensiz göç ile mücadelede yeni bir aşamaya geçmek zorunda kalmış ve başta sayıları 3.7 milyona ulaşmış Suriyeli göçmenlerden başlamak suretiyle 1.7 milyon diğer uyruklardan oluşan göçmenler için 'mekansal yoğunlaşma ile mücadele' tüm ülke genelinde uygulamaya geçirilmeden önce pilot olarak 16 ilde uygulamaya geçirilmiştir. Bu uygulama ile ildeki toplam nüfusun içinde yabancı nüfusun %25'i aşmasına izin verilmemektedir. Böylece göçmenlerin çoğunluğu oluşturacağı bir gettolaşmanın önüne geçilmektedir. Bu 16 il arasında; Ankara, Antalya, Aydın, Bursa, Çanakkale, Düzce, Edirne, Hatay, İstanbul, İzmir, Kırklareli, Kocaeli, Muğla, Sakarya, Tekirdağ ve Yalova yer almaktadır. Gettolaşma ile mücadele ile göçmenlerin toplumsal hayata uyum sağlamaları, güvenlik sorunlarını önleme, kamu hizmetlerinin eşgüdümü ve sosyal ayrışmanın önlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda göçmen nüfusu %25'i aşan illerde seyreltme uygulaması yapılarak bu göçmenlerin sayıca az oldukları illere nakli sağlanmaktadır (Fırat, 2022). FRONTEX Verilerine göre; Doğu Akdeniz rotasından AB'ye yönelen ve Kıbrıs ve Ege Denizi ile Trakya Meriç Nehri rotalarını kullanan göçmenlerin oluşturduğu göçmen akımı 2015 yılındaki 885,386'ya ulaşan en yüksek rakamdan AB ile Türkiye arasında yapılan işbirliği sonucu 2016 yılında 182,277'ye, sonra ki yıllarda da 2017'de 42,319'a, 2018'de 56,561'e, 2019'da 83,333'e, 2020'de 20,280'e ve

2021'de 20,567'ye düşürülmüştür (Frontex, 2022).

5. AB-TÜRKİYE İLİŞKİLERİNDE GERİ KABUL ANTLAŞMASI (GKA) ve VİZE SERBESTİSİ DİYALOĞU

AB'nin ülkemizi kendi sınır güvenliğini sağlamak amacıyla göç deposu yapma politikası 2008 yılına kadar emniyet güçlerimizin kararlı mücadelesi ile başarılı olmamıştır. 2013 Yılından sonra bu politikaların uygulamaya geçirildiği kuruluşlar arasında göç ve iltica konusunda çalışmalar yapmak üzere Emniyet Genel Müdürlüğü, İl Emniyet Müdürlükleri bünyesinde kurulmuş bulunan Göç, İltica ve Yabancılar Şubeleri ve İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak 2013 yılında kurulan Göç İdaresi Genel Müdürlüğü yer almaktadır. Yine, 2018 yılında 81 il ve 36 ilçede İlçe Göç İdaresi Müdürlükleri kurulmuştur. 15 Eylül 2021 tarihinde yapılan Göç Kurulu toplantısında alınan bir karar ile Emniyet Genel Müdürlüğü içinde Göçmen Kaçakçılığıyla Mücadele ve Hudut Kapıları Daire Başkanlığı ve Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde Göçmen Kaçakçılığı ve İnsan Ticareti Daire Başkanlığı kurulduğu görülmektedir. Yine, "Düzensiz Göç Veri Tabanı" oluşturarak tüm kurumların veri paylaşması sağlanmıştır (Ekşi, 2021: 13-14).

Öte yandan, Türk Vatandaşlarının Avrupa ülkelerinde vizesiz seyahatleri ile ilgili düzenlemeler Avrupa Birliği ile ilişkilerin başladığı tarihten de önceye Avrupa Konseyi (AK) üyeliğinin gerçekleştiği 1949 yılına kadar uzanmaktadır. Yine, Avrupa Birliği (AB) ile imzalanan 12 Eylül 1963 Ankara Antlaşması (AA) 9., 12. ve 14. maddeleri bu konuda düzenlemeler içermektedir. AA. M. 9 uyarınca; anlaşmanın amaçlarına aykırı olarak uyrukluğa dayalı her türlü ayrımcılık yasaklanmıştır. Yine, AA'nın devamında imzalanan Katma Protokol (KP) 41. Maddesi bireylere hizmet sunumu ve hizmetlerin serbest dolaşımı imzacı taraflar yeni kısıtlamalar koymaktan kaçınacaklardır. Buna rağmen 1980 Askeri müdahalesi sonrasında artan Türk sığınmacı akımı nedeniyle, AK tarafından 13.12.1957 tarihli Anlaşmaya göre, vize almaları gerekmeden AK'ne üye ülkelere turist olarak seyahat edebilen Türk Vatandaşlarına 05.10.1980 tarihinden sonra Almanya ve Fransa, 1.11.1980 tarihinden sonra da Belçika, Nedherlands ve Lüksemburg vize uygulaması başlatmıştır (Tekçi, 2022: 6-7).

2005 yılında başlatılan AB ile Türkiye arasında tam üyelik müzakere süreci ve sonrası dönemde yaşanan, 2011 yılında Suriye'de baş gösteren iç çatışmalar sonrası ülkemize yönelik Suriyeli sığınmacı sorunu ile 10 Kasım 2015 tarihinde çoğunluğu Suriye vatandaşı olan 3,500 göçmenin Ege ve Akdeniz'de AB ülkelerine geçmeye çalışırken hayatını kaybetmesi ile belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum karşısında ülkemiz ile AB arasında göç yönetimi alanında işbirliği zorunluluğu, AB-Türkiye ilişkilerine de yeni bir boyut kazandırmıştır. AB'nin Geri Kabul Antlaşmasını (GKA) Türkiye'ye imzalatabilmesi için haksız olarak 1980'den sonra bir çok AB üyesi ülke tarafından Türk vatandaşlarına uyguladığı vizeyi kaldırma sözü vermesi söz konusu olmuştur. AB'nin Türk vatandaşlarına vize serbestisi

sağlamayı Türkiye'nin yerine getireceği 72 kriterin karşılanması ile düzenli göç olanağı sağlanması açısından AB'nin çıkardığı engelleri kaldırma amacıyla bazı adımlar atması ve Suriyeli sığınmacılar için harcanacak olan ve AB kaynaklarından sağlanan mali yardım tutarının 3 milyar Euro'luk kısmının hemen ve daha sonra da 2018 yılına kadar ödenmek üzere 3 milyar Euro ilave yardım olmak üzere toplam 6 milyar Euro şeklinde açıklandığı görülmektedir. Yine, AB bu konuda Türkiye'ye teknik yardım sağlama ile Türkiye'nin üyelik müzakerelerinin daha hızlı yürütülmesi ve yeni fasıllar açma sözü vererek GKA'nı daha cazip hale getirme politikası gütmüştür. Türkiye açısında AB ile imzalanan GKA, Türkiye üzerinden geçerek AB ülkelerinde bulunan sığınmacıların geri kabulüne ilişkindir. Bu anlaşma ile, uluslararası korumadan yararlanması gereken sığınmacı statüsüne sahip kişilerin haklarını koruyan ve bu kişilerin geri kabul anlaşması çerçevesinde Türkiye'ye iadesini öngören düzenlemeler yapılmıştır. GKA ile uluslararası ve ulusal hukuk göz önünde bulundurularak sınırdışı (expulsion), ülkeden çıkarma (removal) ve sınırdan geri çevirmeye (deportation) ilişkin uygulamalarda tarafların işbirliği yapması kararlaştırılmıştır (Ekşi, 2016: 5 : Özcüre, 2016: 1419-1420).

Dolayısıyla AB üyesi ülkelerin sınır güvenliğini sağlama ve insan kaçakçılığı ile mücadele ve insan kaçakçılığı faaliyetleri yürüten suç örgütleriyle mücadele için Türkiye'nin de aralarında bulunduğu göç rotalarında bulunan ülkeler ile işbirliğine yöneldiği görülmektedir. Böylece, son dönemde, AB'nin karşılaştığı en büyük krizlerden olan göçmen sorununun çözülmesi amacıyla, Türkiye ile 16 Aralık 2013 tarihinde müzakereleri on yıldan fazla süren Geri Kabul Anlaşması (GKA), (Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Birliği Arasında İzinsiz İkamet Eden Kişilerin Geri Kabulüne İlişkin Antlaşma) Ankara'da imzalanmıştır. Danimarka ve İrlanda hariç AB üyesi tüm ülkeleri kapsamaktadır. Türkiye'de her ilde kurulan 790 adet Göçmen Sağlığı Merkezi ile göçmenlere ücretsiz sağlık hizmeti sunulmaktadır (Ekşi, 2021: 14).

Daha sonra bu anlaşma Avrupa Parlamentosu'nda onaylanmış, yine, Türkiye'deki onay süreci de Haziran 2014'te tamamlanmıştır. Böylece, Vizesiz Avrupa yolunda Türkiye için AB ile yeni bir diyalog kapısı açılmıştır. 1980 Yılından günümüze kadar 43 yıldır sorunlu bir konuda adım atılması, Almanya tarafından 1980 yılında ülkemizde 12 Eylül askeri müdahalesi sonrası artan Türk sığınmacı sayısı karşısında geçici bir önlem şeklinde açıklayarak uygulamaya geçirdiği Türk vatandaşlarının Almanya'ya girişlerinde vize alma zorunluluğu uygulamasının günümüze kadar kaldırılmadığı ve Almanyayı bazı diğer AB üyesi ülkelerin izlediği görülmüştür. Uygulamaya geçirilen Schengen Sistemi'nde (günümüzde 26 Avrupa ülkesini kapsamaktadır) Türkiye'nin AB'nin açıkladığı vize yükümlülüğü aranan ülkelerin yer aldığı AB Kara Listesi'nde yer alması günümüzde de devam etmektedir. AB üyesi ülkelerin ulusal mahkemelerinde vatandaşlarımız tarafından açılan davalar sonucu çoğu vatandaşlarımız lehine olmakla birlikte bazı aleyhte alınan kararlar da bulunmaktadır. Avrupa Birliği Adalet Divanı (ABAD) Kararları, bu sorunu

içinden çıkılmaz bir hale getirmiştir. Vatandaşlarımız için vize "işkence", "çile" ve "eziyet" ile tanımlanmaya başlanmıştır. Yine, vize için ödenen ücretler astronomik rakamlara ulaşmıştır (Özsöz, 2014: 131).

SchengenVisaInfo'nun verilerine göre 2021 yılında vize ret oranı Rusya'dan yapılan başvurular için %3,1 olarak hesaplanmışken Türkiye vatandaşlarının yaptıkları vize başvuruları için ret oranı %16,5 olarak gerçekleşmiştir. Bu da AB ile artan ticari ve sosyal ilişkilerde, AB tarafından yapılan uygulamalar ile ilgili bu durumun Türkiye'ye özgü olmadığı Covid-19 salgınının yarattığı genel bir sorun olduğu yönündeki açıklamalara rağmen vize sorununun bir 'örtülü yaptırıma' dönüştüğünü göstermektedir. 2015 Yılında 900,789 başvurudan ret oranının %3,8 iken bu oranın 2020 yılında 229,282 kişide %12,5'a ulaşması ve ret oranının 2021 yılında 271,977 toplam başvuruda %16,5'a ulaşması bu durumu net şekilde ortaya koymaktadır. Pandemi sonrası, Özellikle, Almanya'ya yapılan 2021 yılı başvurularında 93,587 kişilik başvurunun 21,175'i reddedilmiştir. Bu da %22,58 gibi yüksek bir orana karşılık gelmektedir. Bunda AB'ye yönelen Türk sığınmacı sayısındaki artış ile bağlantı kuran Reuters haber ajansına konuşan, SchengenVisaInfo Genel Yayın Yönetmeni Shkurta Januzi, benzer şekilde AB üyesi ülkelere yüksek sayıda sığınma başvuruları yapılan Gürcistan, vatandaşlarına tanınan vize serbestisinde bir sıkıntı yaşanmadığını, benzer durumun Ukrayna, Arnavutluk, Sırbistan ve Kuzey Makedonya vatandaşları için benzer bir soruna dönüşmediği ve vizesiz seyahatin askıya alınmadığı görülmektedir. Avrupa Birliği-Türkiye Delegasyonu Başkanı Nikolaus Meyer-Landrut, Türkiye'den yapılan başvuruların reddinde siyasi gerekçeler bulunmadığını, eksik ve potansiyel olarak dolandırıcılık amacıyla yapılan başvuruların bulunduğunu ve ret oranının dünya ortalaması olan %13-14'lük küresel ret ortalamasına yakın olduğunu açıkladığı görülmektedir. Ancak, AB ülkelerine yönelik Türkiye'den yapılan turistik turların vize sorunu nedeniyle azaldığı da bir gerçektir (T24, 2022).

2011 yılında yaşanan Suriye'deki iç savaş sonrası Türkiye'ye ve Lübnan gibi çevre ülkelere yönelen Suriyeli göçmen akımı, terör olaylarındaki artış ve küresel ısınma tehdidi, Rusya-Ukrayna Savaşı ve yarattığı göçmen akımı uluslararası sistemin son yıllarda karşılaştığı en büyük kriz olarak kabul edilmektedir. Bu kitlesel göçler nedeniyle doğan mülteci krizi ülkeler arasında iş birliği yapılmasını gerektirmektedir. AB ile Türkiye arasındaki ilişkilerde de çok sayıda göçmene ev sahipliği yapan ülkemiz için bu iş birliği bir zorunluluk haline gelmiş ve başarıyla yürütülen bir politika aygıtına dönüşmüştür. Bu kapsamda Türkiye ile AB arasında imzalanan Mülteci Uzlaşması ilişkilerde önemli mekanizma oluşturmaktadır. Türkiye'nin Geri Kabul Antlaşması gereği AB'de gönderilen sığınmacılar için güvenli 3. bir ülke olması ve etkin koruma sağlayarak böylece AB'ye yönelecek düzensiz göçmen akımını sona erdirmeyi öngören uzlaşı göç yönetimi alanında başarılı işbirliği örneği oluşturmaktadır (Ceran, 2017: 70-72).

Göç ve uluslararası koruma konusu AB ile müzakerelerde 24. Fasıl "Adalet, Özgürlük ve Güvenlik" başlığında ele alınacaktır. Bu kapsamda AB müktesebatına uyum çalışmaları başlatılmıştır. Göçmenler için AB'nin Türkiye'nin özellikle Güney-Doğu illeri için öngördüğü kamp bölgeleri bulunduğu, bu bölgelerdeki kamplarda kalan Suriyeli sığınmacılar başta olmak üzere diğer ülkelerden gelen sığınmacıların da kayıtlarının tutulması amaçlanmakta ve AB ülkeleri bu kayıtları inceledikten sonra kendileri için uygun buldukları vasıflara sahip sığınmacıları kabul ettikleri görülmektedir. Diğer sığınmacıların ise Türkiye'de kalması söz konusu olmaktadır. Aslında GKA'lar ile yasadışı ya da kaçak olarak bir ülkede bulunan sığınmacıların anlaşma yapılmış durumdaki kaynak ülkeye ya da en son AB ülkesine giriş yaptıkları ülkeye geri gönderilmesi düzenlenmiştir. AB'nin Suriyeli sığınmacılar konusunda 160 bin kişilik sığınmacı kotası belirlediği, ancak, bazı AB üyesi ülkelerinin karşı çıkması üzerine, belirlenen kotalar kapsamında resmi olarak kabul edilenlerin sayısı 40 binler düzeyinde kalmıştır. Belirlenen kotalara uymayan AB üyesi ülkeler arasında yer alan Macaristan ve bazı diğer AB üyesi ülkeler ise sığınmacı kabul etmeyeceklerini ve sığınmacılar konusunda AB düzeyinde karar alınmasına karşı olduklarını açıklamışlardır. Yine Danimarka ile İrlanda'nın göçmen kotalarından muaf ve dışarıda kalma (opt-out) tercihini kullanan AB üyesi devler arasında yer aldıkları görülmüştür. Bu durum karşısında, Türkiye ile imzalanan GKA ve Göç Mutabakatı ile Doğu Akdeniz rotasında sığınmacı akımını durdurmak için Türkiye ile işbirliğine gidilerek AB'ye olan sığınmacı akımını durdurması karşılığında vize serbestisi tanınması yoluna gidilerek, bu amaçla Türkiye'nin desteklenmesi yoluna gidilmiştir (Ekşi, 2016: 38; European Commission, 2022).

Türkiye ve AB arasında yapılan vize serbestisi sağlanmasına dönük GKA'nın uygulanma sürecinin başarıyla sonuçlanması amacıyla ülkemizin yükümlülüklerinden oluşan toplam 72 kriter belirlendiği ve bu kriterlerden 66'sının günümüz itibariyle yerine getirildiği ancak, 6'sının yerine getirilmediği ve bu kriterlerin tümünün yerine getirilmesinden sonra vize serbestisinin gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır (Özsöz, 2014: 131). GKA'nın uygulanması süreci tarafların kendi vatandaşlarının geri kabul yükümlülüğü konusunda hemen başlamış, ancak, yasadışı ve kaçak olarak diğer tarafın sınırlarından geçmiş durumundaki üçüncü ülke vatandaşları ve vatansızlar için 2017 yılı sonuna kadar 3 yıl geçiş süreci tanınmıştır. AB yasadışı sığınmacılar konusunda kaynak ülkeler (countries of origin) ile transit ülkeler (countries of transit) ve Türkiye gibi hem kaynak hem de transit ülke konumunda bulunan gruptaki ülkeler ile GKA imzalama yoluna gittiği görülmektedir (Ekşi, 2016: 5).

AB'nin 72 kriterden oluşan koşulların yerine getirilmesi karşılığında vize serbestisi sözü vermesinde Türkiye tarafından istenmeyen kişilerin ülkeye geri kabulüne yol açacak bir uygulamadan kaçınmasını önlemeye dönük bir koşulluluk bağı kurması dikkati çekmektedir. Türkiye'nin AB ile Gümrük Birliği'ni malların

serbest dolaşımı alanında gerçekleştirmesine rağmen, hizmetler, tarım ve kamu alımlarını da içerecek şekilde güncellemesine ilişkin çalışmalar son dönemde Suriyeli sığınmacılar krizinin çözümünde işbirliği, GKA ve Vize Serbestisi Diyaloğundan sonra en önemli gündem maddesini oluşturmaktadır. (Özcüre, 2016: 247-255).

GKA uygulamaya geçtiğinde Türkiye'nin kendi sınırlarından geçerek AB ülkelerine geçtikleri belirlenen sığınmacıları geri kabul edeceği ve bunlar için barınma merkezleri yapacağı kararlaştırılmıştır. Bu merkezlerde AB kurumlarının yapacağı incelemelerde sığınmacılar Türkiye'ye hangi ülkeden geldilerse o ülkeye geri gönderilebileceklerdir. Türkiye'den yapılacak sığınmacı geri gönderilişlerinde 'geçiş ülkesi' rolü üstlenecek ve Kırklareli, Hatay ve İzmir'de bulunan kampların durumlarının iyileştirilmesi gerekecektir. Yine, İstanbul ve İç Anadolu, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde de sığınmacıların toplanacağı yeni merkezler kurulacaktır. Türk vatandaşlarına AB tarafından vize muafiyeti tanınması amacıyla da T.C. pasaportlarının biyometrik fotoğraf kullanımı ve diğer teknik özellikler dahil AB normları ile uyumlu olması sağlanacaktır. Yine, Türkiye kendisinin uyguladığı elektronik vize sisteminden vazgeçecektir. Dolayısıyla, AB'nin vize istediği, Türkiye'nin vize istemediği ülkelere de ülkemiz yeniden vize uygulaması başlatacaktır. Türkiye'nin bu yükümlülüklerini Temmuz 2016'ya kadar yerine getirmesi konusunda anlaşılmıştır. AB Konseyi bu konuda yapılan çalışmaları 3 ay kadar izledikten sonra Türkiye'nin yükümlülüklerini yerine getirdiğine karar verirse, Ekim 2016'da vize muafiyetine onay vermesi kararlaştırılmıştır. Akdeniz Üniversitesi'nde Prof. Dr. Harun GÜMRÜKÇÜ başkanlığında kurulan Vizesiz Avrupa Araştırma Grubu'nun yaptığı araştırmalar sonucunda; olumlu bazı Avrupa Birliği Adalet Divanı (ABAD) kararları karşısında çoğu AB üyesi ülkenin isteksizliği nedeniyle Türk vatandaşlarına uygulanan vizenin kaldırılması ve vize serbestisi tanınması konusunda son dönemde ülkemizin AB karşısında bir kazanım elde etmediği aslında kazanılmış bazı hukuksal haklarını kaybettiğini açıklanmıştır (Gümrükçü ve Vogeli, 2012). Uzun yıllardır AB üyeliği için bekleyen ve müzakereleri sürdüren bir aday ülkenin ABAD'ın daha önce lehimize verdiği 58 karar ile kazanılmış hakları göz ardı eden ve yerine getirmekte zorlanacağı yeni 72 değişik kriteri karşılamayı kabul ettiği ve AB'ye GKA ile yeni tavizler verdiği açıklanmıştır (Özcüre, 2016: 210-220).

ABAD tarafından, Türk vatandaşlarının AB ülkelerinde karşılaştıkları ikamet, çalışma ve sosyal güvenlik konusunda yaşanan sorunlar üzerine AB üyesi ülke mahkemelerinde açtıkları davalar bir üst mahkeme durumunda olan ABAD tarafından yorumlanarak çoğu Türk vatandaşları lehine karara bağlanan davalar sonucunda, Türk Vatandaşlarının AB ülkelerindeki hakları hukuken güvence altına alınmış olmakla birlikte, birçok AB üyesi ülkenin bu kararları sadece davayı açan kişi için uygulamaya geçirmesi ve genel uygulama yapma konusunda isteksiz davranması söz konusudur. 2009 Yılı Şubat ayında vizenin kalkacağı umudunu yaratan bir

dava olan Soysal kararı açıklanmıştır. Bu ABAD kararı ile Katma Protokolün (KP) 41. Maddesi 1. Fıkrası uyarınca, hizmet edinimi amacıyla bir AB üyesi ülkeye seyahat eden bir Türk vatandaşının vize alması uygulamasının AB hukukuna aykırı olduğuna karar verilmiştir. Buna rağmen, AB üyesi ülkeler bu kararları hayata geçirmekte isteksiz davranmışlar ve süreç GKA imzalanması ve 72 kriterin yerine getirilmesi karşılığında vizelerin kaldırılacağı sözü alınmıştır. Yine bu süreçte bazı AB üyesi ülkelerin ve AB kurumlarının bu kararlara verdiği tepkiler olumlu olmakla birlikte, bugüne kadar Türkiye'yi tatmin edecek yani "vizesiz dolaşımı sağlayacak" bir sonuç alınamamıştır. Türkiye'nin de AB ülkelerinin Türk vatandaşlarına uyguladığı vizenin kaldırılması için, öncelikle, Schengen müktesebatı açısından bir gözden geçirilmeyi talep etmesi ve 1973 yılında yürürlüğe giren KP'den sonra ki dönemde 1980'den sonra başlatılan vize uygulaması yapan sekiz AB üyesi ülke arasında bulunan Almanya, Belçika, Danimarka, Fransa, Hollanda, İrlanda, İtalya ve Lüksemburg'un vize uygulamasını kaldırmaları gerekecektir. Bu ülkeler tarafından Türk vatandaşlarına uygulanan vizeler kaldırıldıktan sonra diğer vize uygulayan ülkeler için de resmi olarak girişimlerde bulunması ve vize uygulayan tüm AB üyesi ülkeler tarafından Türk vatandaşlarına uygulanan vizelerin kaldırılmasını talep etmesi yerinde olacaktır (Özcüre, 2014: 545-546). ABAD nezdinde açılan ve AB-Türkiye Ortaklık Hukuku ve daha önceki dönemlerde alınmış serbest dolaşım haklarını tam olarak tanımasa da bir ara statü sağlayan üç adet Ortaklık Konseyi Kararı'na (OKK) dayanılarak açılan bu davalar ile Türk işçileri ve aile üyelerinin günümüzde bulundukları AB ülkelerindeki hukuksal statüleri ve kendilerine tanınan çalışma ve ikamet ile sosyal güvenlik hakları açıklığa kavuşturulmuştur. Ulaşılan bu sonuç, henüz AB vatandaşlarına tanınan haklar karşısında bir eşitlik ifade etmese bile onların statülerini ve haklarını AB vatandaşlarının haklarına baktığımızda bir ara statü tanınmasına yol açmıştır (Gümrükçü, 2011: 1-16; Gümrükçü ve Voegeli, 2012: 1-103-124)).

ABAD, AB-Türkiye Ortaklık Hukuku'nun doğrudan etkili ve uygulanabilir hükümlerinin bir Ortaklık Konseyi Kararı (OKK) ile açık, net ve kesin hükümler içeren düzenlemeler yapılmış olmasına bağlı olduğuna karar vermiştir. Aslında bugün AB ülkelerinde bulunan Türk vatandaşları bu ülkelerde ki çalışma hakkını, Türkiye ile bugün çoğu AB üyesi ülkeler arasında imzalanan ikili işgücü sevk anlaşmaları ve ikili sosyal güvenlik anlaşmaları kapsamında elde etmişlerdir. Türk işçilerin serbest dolaşım hakları, bir AB üyesi ülkenin ulusal mevzuatına uygun olarak bu ülkeye yasal olarak giriş yapmasına ve ikamet hakkı tanınarak, çalışmasına izin verilen Türk vatandaşlarının haklarından oluşmaktadır (Köktaş, 1999: 182-235). Bu açıdan, Türk vatandaşlarına AB ülkelerinde istihdamda ikinci öncelik hakkı, vatandaşlıktan doğan ayrımcılık yasağı, iş ve işveren değiştirme, çalışma ve ikamet izinlerinin uzatılması, çalışmaya ara verme, aile birleştirme hakları ve Türk işçilerin çocuklarının eğitim görme hakkı, aktif çalışma ve emeklilik sonrası bulunulan ülkede kalma ve ikamet hakkı ile sosyal güvenlik haklarından yararlan-

ma hakları tanınmıştır. Göçmen işçilere AB vatandaşlarına da uygulanan kamuda çalışma konusundaki kısıtlamalar Türk işçiler için de uygulanmaktadır.

AB üyesi ülkelere gidecek Türk vatandaşları için gidecekleri AB ülkesi konsolosluklarından vize alma zorunluluğunun yarattığı ciddi sorunla, özellikle iş adamlarımız, akademisyenler, öğrenciler, sanatçılar ve sporcular gibi kesimler için istenen belge ve bilgilerin yaklaşık bir klasör oluşturması banka hesapları, davet mektupları, tapu kayıtları istenmesi yanında bir de yüksek tutarlara ulaşan ücretler alınması ve konsolosluklar önünde uzun bekleme kuyrukları ve süreleri oluşturmaktadır. AB ülkelerinin Türk vatandaşlarına Vize uygulaması, özellikle, AB ülkeleri ile rekabet eden iş adamlarımız için iş dünyasında büyük engeller çıkarmakta ve AB ile ticaretin önünde teknik engel oluşturarak haksız rekabete neden olmaktadır. Türk vatandaşları AB üyesi ülkelerce yapılan bu uygulamalardan bıkmıştır. Kaçırılan toplantı, konferans ve konserler; öğrencilerin ve öğretim üyelerinin Erasmus Programı ile AB ülkelerindeki üniversitelere yapacakları ziyaretlerin gecikmesi, araştırma amaçlı programlardan yararlanılamaması ile sonuçlanmakta, doktorların uluslararası kongre ve seminerlere zamanında katılamaması, bir araya gelemeyen aileler sıkça karşılaşılan sorunlar arasındadır. Türk Vatandaşlarına vize uygulanması AB bütünleşmesinin ruhuna aykırıdır. İlişkilerde sivil toplum diyaloğuna sıkça vurgu yapılmaktadır. Türkiye gibi aday ülke durumundaki Sırbistan, Karadağ ve Makedonya vatandaşlarına çok kısa bir süre içinde vize muafiyeti tanıyan AB kendisi ile uzun yıllardır ortaklık ilişkisi kuran ülkemize bu hakkı tanımaması vatandaşlarımız arasında ciddi bir tepki doğurmaktadır. KP m. 41.1 uyarınca taraflar, yerleşme hakkı ve hizmetlerin serbest edimine yeni kısıtlamalar koymaktan sakınacaklardır. Böylece hakları KP yürürlük tarihinden daha geriye götürmeme anlamına gelen Standstill hükmüne varılmaktadır. Standstill hükmünün genel tanımı "bir anlaşmada yer alan ve ilgili tarafı söz konusu anlaşmanın yürürlüğe girdiği tarihteki koşulları başvuruda bulunan kişi aleyhine değiştirememe/ağırlaştıramama yükümlülüğü altına sokan hüküm" olarak yapılmaktadır (Özcüre, 2016: 210-215).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye'den AB ülkelerine yasa dışı yollarla göç eden düzensiz göçmenlerin Türkiye'ye geri kabul edilmeleri ancak bu göçmenlerin ülkemiz sınırlarından geçerek AB'ye girdiklerinin tarafımızca kabul edilmesi halinde mümkün olabilmektedir. Türkiye'nin, belirlenen kurallara uygun olmadığı gerekçesiyle kabul etmemesi halinde ilgili kişinin Türkiye'ye iadesi yapılamayacaktır. AB tarafından ülkemize iade edilecek düzensiz göçmenlerin kaynak ülkelere geri gönderilmeleri söz konusu olabilecektir. Ülkemizin AB ile sürdürdüğü ilişkilerde tam üye olmadan gümrük birliğine girme dışında, Suriyeli geçici koruma altındaki sığınmacıların AB ülkelerine geçişlerini önleme hatta AB ülkelerine ulaşanların geri kabulü ile ilgili mutabakat ile tam üyelik-dışı yeni bir ilişki kurulması sorununun doğması

söz konusu olmuştur. Ülkemizde, bulunan geçici koruma altında bulunan Suriyeli göçmenlerin birçok ucuz emeğe ihtiyaç duyan sektörde üretim maliyetlerinin düşürülmesinde katkı yapması söz konusudur. Yine, kayıt dışı ile mücadelede alanında ise olumsuz etkiler yapacağı bilinmektedir. Ülkemizdeki 3.7 milyonluk Suriyeli geçici koruma altındakiler arasından bulunan kişilerin, çalışma esasları 2016 yılında belirlenmiştir. Geçici koruma sağlanan Suriyeli sığınmacıların 6 ay geçtikten sonra başvurarak çalışacakları işyerlerinde bulunan toplam çalışan sayısının %10'ununu aşmayacak şekilde çalışma izni almaları sağlanmaktadır (Dünya Gazetesi, 15.01.2016). Suriyeli geçici koruma altında bulunan göçmenlere ve aile üyelerine bulundukları şehirlerde çalışmaları halinde barınma, eğitim, sağlık, güvenlik vb. sorunların çözümü önemli ve yoğun çaba isteyen bir konu haline gelmiştir (Özcüre, 2016: 1430).

AB Üyesi ülkeler tarafından Türk vatandaşlarına uygulanan vizenin, AB adayı olarak kabul edilen ülkeler için adaylık sürecinin başında kaldırılmasına rağmen, 2005 yılından bu yana tam üyelik görüşmelerine başlayan ülkemiz için de vize uygulamasının kaldırılması gerekmektedir. Türkiye üzerinden AB ülkelerine kaçak olarak geçen göçmenlerin Türkiye'ye geri gönderilmesini sağlayacak "Geri Kabul Anlaşması" imzalanmış olması ve GKA'nın yürürlüğe girmesinin vize serbestisi tanınması koşuluna bağlanmamış olması ve aynı anda yürürlüğün sağlanması konusunda ısrarcı olunmaması temel bir yanlışlık olmuştur. Yine, aday ülke konumundaki Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti'ne de uygulanan vizelerin AB üyesi ülkeler tarafından hemen kaldırılmış olması, AB'nin bu konudaki yaklaşımındaki çifte standardı göstermektedir. Bu konuda verilen son dönem ABAD kararları da bu gerçeği göstermektedir. Örneğin, Soysal ve Savatlı Kararı, Türk vatandaşı TIR şoförleri için bu hakkın tanınmasının vurgulandığı bir karar olmuştur. Ancak, 2013 yılında Demirkan davasında verilen ve Türkiye'den Almanya'da bulunan üvey babasının yanına gitmek amacıyla vize talebinde bulunan vatandaşımızla ilgili ABAD, olumsuz bir karar vererek, konuyu Türkiye vatandaşlarının AB ülkelerinde hizmet alımına yönelik olarak Katma Protokol'ün (KP) 41 maddesi 1. fıkrasına göre; AB'de "hizmet sunma özgürlüğü" kavramının "hizmet alma özgürlüğünü kapsamayacağı" şeklinde ve Türk vatandaşlarının AB müktesebatından kaynaklanan böyle bir haktan yararlanmaları için henüz bir düzenleme bulunmadığı şeklinde yorumlamıştır (İKV, 2016: 56). Yine, müzakerelerin tamamlanması ve ülkemizin AB'ye muhtemel üyeliğinin kabul edilmesi sonra tanınması gereken serbest dolaşım hakkının da, sadece akademisyenler, iş adamları, spor ve sanatçılar gibi belirli sayıda kişi ve meslek dalları için vize kolaylığı şeklinde değil, bunların yanında Türk vatandaşı tüm bireyler için ve Türkiye'den AB ülkelerine gelecek vatandaşlarımıza AB tarafından tanınması sağlanmalıdır. Bu hakkın "karşılıklılık ilkesi" gereği AB vatandaşlarına da Türkiye işgücü piyasasında tanınacak olması konunun diğer önemli bir parçasıdır.

Türkiye ile AB arasında serbest dolaşımın başlaması kademeli olarak Ankara Antlaşması (1963) ve Katma Protokol (1970) hükümleri uyarınca, 1986 yılı Aralık ayı başından itibaren öngörülmüştür. Bu konudaki müzakereler değişen koşullar nedeniyle görüşmelerin kesilmesiyle sonuçlanmıştır. Türk işçilerin çalışma ve ikamet hakları, bir AB üyesi ülkede bulunmak ve başka diğer bir AB üyesi ülkeye geçmemek koşuluyla, 1976 ve 1980 yılında alınan 3 adet OKK ile kısmen sağlanmıştır. Bundan sonra Türk işçilere AB ülkelerinde 90 gün iş arama, iş bulmaları halinde çalışma ve ikamet hakları dahil emeklilikte de kalma ve sosyal güvenlik hakları tanınması gerekmektedir. Ancak, tam bir eşitlik açısından, bu konuda yeni AB-Türkiye Ortaklık Konseyi kararlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çözüm, Türkiye'nin bu konuda "karşılıklılık" ilkesini hayata geçirmesi ve AB tarafından uğradığı haksız vize uygulaması başta olmak üzere ayrımcı uygulamalara karşılık vermesinden geçmektedir. İşgücünün serbest dolaşımının müzakeresinin başlaması için 2 Nolu Fasıl: Kişilerin Serbest Dolaşımı faslına Güney Kıbrıs ve Fransa tarafından konulan blokelerin kaldırılması ve her iki tarafın vatandaşlarına da serbest dolaşım haklarının tanınması için çalışmalar başlatılmalıdır. Bugün, AB ülkelerindeki sayıları yaklaşık 4 milyona ulaşan Türk işçisi ve aile üyelerinin statüleri yeterli olmasa da AB vatandaşlarının haklarına yaklaştırılmış ve onlara AB ülkelerindeki üçüncü ülkelerden gelen göçmen işçiler karşısında avantajlar sağlayan bir statü kazandırmıştır. Günümüzde, AB ülkelerinde yaşayan işçilerimizin geri dönüşleri durmuş ve Avrupa'da Türk varlığı kalıcı hale gelmiştir. Bu işçilerimizin serbest dolaşım hakları ise tam üyelik sonrasına ertelenmiştir. Türkiye'nin AB ile Suriyeli düzensiz göçmen sorununu çözmek için iş birliği yaptığı AB ile özellikle, Türkiye'nin üstlendiği yükümlülüklerin karşısında, AB'nin izlediği vize politikasını değiştirmesi, insan kaçakçılığı ile mücadele etmesi, sınır yönetiminde FRONTEX ve EuroPol iş birliğinin geliştirilmesi ve Türkiye'nin 539/2001 sayılı AB Tüzüğü ile belirlenen vize aranan ülkelere ilişkin listeden çıkartılması gerekmektedir. Türkiye'nin covid-19 salgınından sonra "yeni normale" (new normal) dönmeye çalıştığı içinde bulunduğumuz bu günlerde, küreselden çok kutuplu bir dünyaya yöneliş, batı kapitalizmi karşısında, ABD ve AB üyesi devletler düzeninin birçok konuda krize girdiği bu günlerde, elbette, Türkiye için AB ile sürdürülen ilişkilerdeki donma karşısında "Şangay Beşlisi" ile ilişkiler getirilmesi de yararlı olabilir. Ancak, beklenen etkiyi yapar ve AB'nin alternatifi olabilir mi? İyi incelenip doğru karar verilmesi gerekmektedir. Günümüzde, küreselleşme sona ermiyor ancak, çok kutuplu olmaya başlıyor. Türkiye, coğrafi olarak 779,452 km'lik yüzölçümüyle, İngiltere'nin yaklaşık 6 katı büyüklüğünde, Güney-Doğu Avrupa'da bulunan Trakya Bölgesi yanında topraklarının büyük bölümü Asya kıtasında bulunan bir ülkedir. Doğu-Batı ya da (Asya ile Avrupa) arasında "köprü" olarak yer alan ülkemizin, büyük güçlerle geliştireceği ekonomik, siyasal ve sosyal ilişkilerde denge politikası izlemesi de gerekmektedir. Vize serbestisi konusu, yakın gelecekte, AB-Türkiye ilişkilerinde ilk güven testini oluşturacaktır. Vize serbestisinin

Türk vatandaşlarına tanınacak olması ilişkilerin geleceği açısından önemli bir köşe taşı oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, Y. (2022). *Göç Sosyolojisi*. 5. Baskı. Ankara: Nobel.

Börtücene, İ. (1966). Milletlerarası İşgücü Hareketleri ve Türkiye**.** *Sosyal Siyaset Konferansları,* İstanbul: İ.Ü.Yayınları No:1205. İktisat Fakültesi No:197, İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü No:43. Onsekizinci Kitap, Sermet Matbaası. ss. 11-12.

Ceran, A. (2017). Türkiye-AB Mülteci Uzlaşısına Avrupa İnsan Hakları Düzleminden Alternatif Bir Bakış: Türkiye "Güvenli Ülke" midir?. *Türkiye-AB İlişkilerinde Yeni Bir Konu: Mülteci Sorunu ve Türkiye-AB İşbirliği.* (Ed.): Yaprak Gülcan, Sedef Akgüngör, Yeşim Kuştepeli. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vaksı.

Dünya Gazetesi. (2016). Suriyeli işçi çalıştırma esasları belirlendi, 15.01.2016.

Ekşi, N. (2021). Türkiye'yi Uçuruma Doğru Götüren Göç Politikası. *İktisat ve Toplum Dergisi*. www.iktisatvetoplum.com/türkiyeyi-ucuruma-dogru-gotüren-goc-politikasi-nuray-eksi/.09.08.2022.

Ekşi, N. (2016). Türkiye Avrupa Birliği Geri Kabul Antlaşması, İstanbul: Beta.

European Commisssion. (2022). Questions & Answers Third Report on Progress by Turkey in fulfilling the requirements of its Visa Liberalisation Roadmap. www. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/MEMO_16_1625.08.09.2022.

Fırat, H. (2022). Suriyelilere seyreltme planı. 22.02.2022, www.hurriyet.com.tr/yazarlar/hande-firat/. 01.07.2022.

Gümrükçü, H. ve Voegeli, W. (2012). *Vizesiz Avrupa Yolunda Türkiye.* Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları.

Gümrükçü, H. (2011). *Avrupa-Türkiye İlişkileri Vizesiz Avrupa ve Vize Öncesi ATAD Kararları: Avrupa'nın Avrupalılığı İnkarcılığı!.* Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF.

Heper, A. (1997). *Avrupa İş Hukuk ve Türkiye*. İstanbul: Avrupa-Türkiye Araştırmalar Enstitüsü, Hamburg ve Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997, s. 73.

Karaca, N. G. (2022). "6735 Sayılı Uluslararası İşgücü Kanunu'na Göre Yabancı İşçilerin Çalıştırılabilmesinin Koşulları", *Prof. Dr. İhsan Erkul'a Armağan-Sosyal Politika ve Endüstri İlişkileri Yazıları,* Editörler: Prof. Dr. Deniz Kağnıcıoğlu ve Doç. Dr. Yener Şişman, Eskişehir: Nisan Kitabevi.

İKV. (2017). *Türkiye-AB İlişkilerinde Yeni Bir Konu: Mülteci Sorunu ve Türkiye-AB İşbirliği.* Editörler: Yaprak Gülcan, Sedef Akgüngör, Yeşim Kuştepeli. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vaksı.

Lichtenberg, H. (1998). "What rights for third country nationals? Summary Report", *Thirty years of free movement of workers in Europe, Proceedings of conference Brussels, 17 to 19 December 1998*, Edited by Jean-Carlier, Y. and Verwilghen, M. (Ta-

rih yok). European commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D.4, Université catholique de Louvain Department of International Law, p. 204.

Özcüre, G. (2016). Avrupa Birliği – Türkiye Vize Serbestisi Diyaloğu, Geri Kabul Antlaşması ve Suriyeli Sığınmacıların Türk İşgücü Piyasasında Çalışma Hakları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 30 2016 Sayı: 5, ss. 1415-1435.

Özcüre, G. (2016). *Avrupa Birliği-Türkiye Müzakere Sürecinde Sosyal Politika ve İstihdam*. İstanbul: Derin Yayınları.

Özcüre, G. (2010). *Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikası ve Türkiye.* İstanbul: Derin Yayınları.

Özcüre, G. (2002). *Avrupa Birliği'nde Türk İşgücünün Serbest Dolaşımı*. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Özsöz, M. (2014). Türkiye-AB İlişkilerinde Vizesiz Avrupa Yolculuğu: Vize Sorunu, Geri Kabul ve Sonrası, *Türkiye-AB İlişkileri Yeni Gündem*, Editör: Belgin Akçay, Ankara Üniversitesi Jean Monnet Kürsüsü Konferans Dizisi – 2013/2014, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Rifkin, J. (2010). *Avrupa Rüyası*, Çev. Buket Okuyucu Özbay. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

T24, (2022). Reuters, Türkiye'de artan Schengen retlerine dikkat çekti. www.t24.com.tr, 26.08.2022.

Tekçi, E. (2022). *Visa Liberalisation Dialogue Between Turkey and the EU: The Road So Far*. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.

Tekinalp G. (2000). *Avrupa Birliği Hukuku.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.. Güncelleştirilmiş 2. Bası, Yayın No: 670, Hukuk Dizisi: 269, 2000, s. 331.

CRISIS MANAGEMENT IN THE EUROPEAN UNION[1]

AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KRİZ YÖNETİMİ

Laçin AKYIL
Dr. Öğr. Üyesi, T.C.İstanbul Arel Üniversitesi
lacinakyil@arel.edu.tr
0000-0001-7816-3131

Fırat GÜZELDAĞ
Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi
firat.guzeldağ@gmail.com
0000-0001-9214-6506

ABSTRACT

Today, in the European Union, which gathers 27 member countries under one roof, differences are observed due to the economic, political, social and cultural structure of each member. These differences sometimes cause various crises. At this point, it is important for the European Union to intervene in the crisis at the right time. Especially since its establishment, the European Union has faced various crises. In order to be univocal, the European Union has created various policies and solution mechanisms for crisis management.

In this study, the crises that the European Union has faced so far and today's crisis response system against a possible crisis are examined.

Keywords: European Union, Crisis Management, European Studies, History of Crisis in the EU, Crisis.

ÖZET

Bugün 27 üye ülkeyi bir çatı altında toplayan Avrupa Birliği'nde her üyenin kendine özgü ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel yapısından dolayı farklılıklar gözlenmektedir. Bu farklılıklar kimi zaman çeşitli krizlere de neden olmaktadır. Bu noktada Avrupa Birliği'nin krize doğru zamanda müdahale etmesi önem arz etmektedir. Özellikle kurulduğu günden bu yana Avrupa Birliği çeşitli krizlerle kar-

1 This article is an expanded and revised version of an oral presentation of the same title presented at the 2. International Congress on Management of Organizations (11-13 November 2022) and whose abstract published in the Proceeding and Abstract Book

şılaşmıştır. Tek sesli olmak adına Avrupa Birliği, kriz yönetimine yönelik çeşitli politikalar ve çözüm mekanizmaları oluşturmuştur.

Bu çalışmada, Avrupa Birliği'nin bugüne kadar karşılaşmış olduğu krizler ve günümüzde olası bir krize karşı krize müdahale sistemi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliği, Kriz Yönetimi, Avrupa Çalışmaları, AB'nin Kriz Tarihçesi, Kriz.

1. INTRODUCTION

The foundation of the European Union (EU) dates back to the European Coal and Steel Community, established by the Treaty of Paris in 1951. Emerged by means of the delegation of coal and steel production to a higher authority, this organization has achieved its current state by deepening and expanding its integration over time. Initially an economic integration project with the participation of 6 member states, the European Coal and Steel Community has been renamed into European Economic Community, the European Communities and the European Union, and has evolved into a unique organization in the world consisting of 27 members with its political, social, cultural, legal and economic structure. Therefore, a crisis occurring in a member state within such an integrated structure can affect the other member states and even the institutions of the European Union. Whereas these crises provide an opportunity for the European Union to derive lessons, see its shortcomings and take action in some cases, they have not yet been put into action in some others.

It can be said that the European Coal and Steel Community is in fact an organization established in the wake of a crisis environment. At the end of World War II, millions of people lost their lives in Europe, economic activities and agricultural production in Europe almost came to a standstill, and it is in order to mention a continental Europe "razed to the ground", in a manner of speaking. Back then, a weakened Europe constituted a grave problem for the United States, because at that time the threat of invasion of Europe by the Soviet Union could create a crisis environment for the United States. Thus, the United States aimed to safeguard Europe from a possible invasion by the Soviet Union in the future by providing military and economic assistance such as the Marshall Plan and the Truman Doctrine, with the intention of creating a strong Europe against the Soviet Union. The competitive crisis environment between the United States and the Soviet Union at that time was one of the reasons for the establishment of the European Union. Therefore, the foundations of the European Union were laid in an environment where two superpowers challenged one another.

Throughout the period from 1951 to the present day, the European Union has faced a number of crises, in some of which it has achieved success, and failed in some others. Today, it is not possible for a Union with 27 member-states to act univocally in a short time, particularly in crisis situations requiring immediate action to be implemented. As a matter of fact, the 27 member-states have different cultures, populations, political, economic and social structures. Accordingly, this situation hampers the Union's ability to adopt an immediate course of action at times.

From the past to the present, the European Union has faced numerous crises. These crises have emerged in the fields of health, economy, food, society and politics such as admission into the EU, security, refugees, monetary issues and COVID-19. Consequently, the European Union has sought solutions to the crises occurring in a myriad of fields. There have been a number of headlines in the media from time to time such as "*Is the European Union falling apart?*", "*Has the end of the European Union come?*" in the face of such crises, and these reports have retained their relevance to this day. In this study, the concepts of crisis and crisis management, the crises that the European Union has faced since the 1950s stemming from both internal and external factors, and the activities of the relevant crisis response units established by the European Union will be discussed.

2. CRISIS AND CRISIS MANAGEMENT

The era we live in is a century in which technological developments occupy an important place in our lives, the significance of time is recognized and the elements within the social, political and economic systems are compelled to continue their lives in harmony with each other. Although harmony with the system is essential; the state of discord, tension and conflict among the structures that constitute the system create unstable and extraordinary conditions and environments necessitating reform or change, defined as "crisis" (Kazancı, 2002: 287).

The term "crisis" is derived from the combination of the words "krinein", meaning "decision", and "krino", meaning "to criticize, judge, decide"; signifying a particular time when hardships and dangers take place, and difficult and important decisions are taken. The concept of crisis can be defined in different ways. In this context, crisis can be characterized as the great discrepancy between expectations and reality (Kernisky, 1997: 843); any kind of development bearing the risk of tarnishing one's image and reputation (Coombs ve Schmidt, 2000: 168); and an era of depression observed in a country, society, institution or organization (TDK, 2019: 1513). In other words, crisis can be defined as a situation that develops abruptly and unexpectedly, is encountered before any appropriate measures could be taken or is inconspicuous in spite of evident indications, could lead to collapse if managed poorly with erroneous methods, and could bring opportunities if managed accordingly with appropriate methods. In Chinese, the word crisis

is derived from the combination of the symbols ”challenge“ and ”opportunity”. Thus the Chinese denote that each crisis yields certain opportunities. They are not incorrect in their assessment either; since in order to overcome a crisis, it is imperative that one not only challenges the crisis itself, but also makes better use of opportunities. In light of all the aforementioned definitions, it is possible to describe crisis as a spontaneous period of change threatening the goals and ideals of organizations, exposing such organizations to the threats to their very existence, causing tensions among executives due to uncertainty and time pressure, resulting in irrevocable consequences unless necessary measures are implemented, similarly leading to limited damage when such measures are taken in a timely manner, and spanning a limited time.

On the other hand, the word “crisis” is often mistaken for “contingency”. Whereas a contingency can be defined as a situation that can lead to disruption, loss, emergency, or crisis; a crisis distinguishes itself as the impact/extent of contingencies intensifies and reaches the point where handling the crisis by the decision-makers has proven difficult and complex, and resolving it usually necessitates extraordinary procedures to be conducted (Karaağaç, 2013: 118-119). Notwithstanding that failure in the management of contingencies as expected in the natural flow of life results in a crisis, new risks emerging from multiple contingencies can also bear a multitude of crises. Such crises could expose any institutions and organizations to the large-scale courses of events that cause extensive losses, and are difficult and complex to manage, without taking the magnitude and success of such organizations into account. It is essential to establish crisis management in a healthy manner so as to overcome the crisis, and mitigate its adverse effects and the losses to be incurred from the expected backlash to a minimum.

The attributes of crises can be listed below as the ability to threaten their goals or their very existential purpose, to render their preventive and predictive mechanisms insufficient, to necessitate immediate decisions and actions, to bring about unexpected and sudden changes, to cause disputes among decision-makers, to incite fear and panic, to bear the risk of mismanagement, and to threaten their image and human resources. When glancing at the phases of a crisis; the first phase is the conceptual point of origin, which could be characterized by the approaches, cultural beliefs, and norms in the past. The second phase is the accumulation of sentiments and incidents to result in a crisis while being unnoticed or neglected. The third phase is the moment of emergence when a crisis draws the attention of decision-makers and is taken notice by the latter. The crisis action plans prepared in advance could be brought into force, provided the developments that forewarn a crisis are followed closely, thus mitigating the impact of the crisis. The fourth phase is the point where a crisis is well-acknowledged and taken notice of by all parties, evolving into an unstoppable offense. By the fifth phase, the key features and the adverse effects of the crisis have surfaced; urging the parties involved to

enter into a state of recovery through which the latter attempt to bring the crisis under control. In the final phase; a reorganization process is initiated by the decision-makers in the institutions or organizations affected by the crisis with the aim of reinstating stability through the norms and regulations agreed upon beforehand; followed by the efforts to prepare for the likely crises in the future (Özdemir, 1994: 16-20).

Crises emerge either due to internal structural problems or external environmental factors. Whereas internal structural problems could be defined as the issue of integrity observed in the executives, the inefficiency in gathering and assessing information, the policies adopted, and the disturbance in the workplace; external environmental factors resulting in a crisis could be regarded as the sudden and unprecedented technological developments, radical changes in politics, globalization, wars, natural disasters, terrorist attacks, pandemics or threats directed at the decision-makers (Aydede, 2001: 157-158). In this context, the emergence of a crisis necessitates the occurence of a significant event resulting in death or serious injuries; an act of material or electronic nature disrupting activities, and an event drawing the attention of the media. The first recorded incident to be classified as a crisis is a series of issues among the executives, suppliers, and stakeholders of the South Sea Company, established in Great Britain in 1711 to export goods to Latin America, and its bankruptcy following significant damage inflicted on the British Empire's economy (Tekin & Zerenler, 2005).

The stages of crisis incidence could be categorized into six periods below: The first stage is the pre-crisis period, also known as the "incubation period", where the indicators of the crisis emerge gradually and the clues with regard to the emergence of the crisis are observed. The second stage is the blindness period; the inability to detect the signs of danger occurring both in the domestic and international spheres, or the indicators of the crisis neglected either due to the favorable outcomes achieved or the inefficiency in the detection and analysis of the crisis. The third stage is the inertia period; the inability to take action following the insistence on routine practices due to the appeal of waiting policy despite the decline in the capabilities of the institution, the possibility of imbalance of the policy changes to be adopted, and the favorable outcomes achieved through the implementation of the policies in effect. The fourth stage is the period where the wrong decisions are taken due to the deficiencies and ambiguity in the analysis of issues and the inability of the decision-makers to reach a common ground. The fifth stage is the period of crisis; in which the uncertainty and the tensions are rampant, and the adverse effects of the issue are felt beyond a shadow of doubt. The sixth and final stage is the new period, incorporating change, recovery, reconstruction and conformance, and declaring the end of the crisis (Özdemir & Uçar, 2020: 141-144).

Although all the measures taken and the methods implemented throughout the phases of crisis incidence are "in order and flawless", it is difficult or even impossible to overcome the crisis unscathed, and the processes of recuperation and rehabilitation do not take long. In other words; the crisis inevitably results in negative outcomes despite the fact that it has been managed accordingly. In this context; problems, fear and panic escalate within the organization; difficulties in information and communication unfold; deterioration of more democratic decision-making processes and inclination towards centralization is observed; concessions are made; adaptability is diminished; social responsibility activities are disrupted, and the public image suffers severe damage. Although the downsides of crises come to the forefront, crisis should also be construed as the symbol of opportunity in Chinese, which constitutes its connotation. For instance; the changes in policy and assignments, pointing out weaknesses and strengthening them, and adopting more modern strategies instead of traditional methods will assist in preparing better for possible crises in the future (Çelik & Özdevecioğlu, 2002).

Crisis management strategies bear a significant role in crisis maintenance, and are recognized as Reactive, Proactive and Interactive approaches. In the Reactive crisis management approach, the crisis indicators are overlooked, the crisis is expected to occur and is reacted to in accordance with the current situation. In other words; the response in question is issued concurrently with the crisis, aspiring to mitigate the effects of the crisis environment and overcome the crisis immediately In the Proactive crisis management approach; developments in the internal and external environment are monitored without waiting for the crisis to occur, the essential studies are conducted and the mitigation of the adverse effects to be incurred by a possible crisis to a minimum is intended. Lastly, the Interactive crisis management approach tackles the whole crisis period in a holistic approach and constitutes the activities of continuous learning through the know-how acquired and supervision. Thus, all the achievements made and the measures implemented both safeguard and aid the organization in the paths to follow in times of crisis (Özden, 2009).

It would be inaccurate to label any conflict or dispute that does not jeopardize the existence of organizations and adversely transform their existing conditions as crisis. The most essential characteristic distinguishing a crisis from a routine incident is the necessity to act swiftly and respond immediately. On the other hand; the readiness and resilience of organizations prior to crises are the most critical measures taken against crises. Turning the crisis into an opportunity with effective crisis management or attempting to overcome it with minimal damage is paramount if the crisis incidence is inevitable notwithstanding all kinds of measures implemented. In other words; the way the crisis is handled is the most essential element in times of crisis. When maintained with proper governance, it is possible to overcome crises with comparably fewer adverse effects. The rise

or decline in the impact of the crisis is directly proportional to an effective crisis management approach.

While not being a series of initiatives aimed at detecting or preventing potential issues; crisis management could be defined as a process in which the proper measures intended to mitigate the catastrophic consequences of the crisis are taken; an action performed in a conscious and systematic manner to safeguard the public image of the organization; a struggle to transform the problem into an opportunity and the insecure environment into the one of reverence and respect; and the steps assisting in the rebirth of the organization in decline into an innovative one (Mackenzi, 1995: 73-75).

Crisis management contains a number of traits distinguishing itself from classical problem-solving. Within this scope, the perception capability of the executives in charge of crises bears great significance in crisis management. Because the success in deterring and managing crises varies depending on the way executives perceive crises. Likewise, crisis management should prioritize continuity and planning in a firm manner; that is to say review the plans devised for a plethora of crisis situations continuously, remain on stand-by, recognize the typical patterns inherent in each crisis and develop unique solutions accordingly, and refrain from the urge of finding an immediate solution as the problem constitutes a complex process already (Haşit, 2000: 65-68). What is relevant in crisis management is not the ability to avert the crisis or overcome it with minimal loss, but to prevent the crisis before it emerges or achieve success out of it by turning it into an opportunity. There is a need to manage the crisis originating from internal or external causes in a timely manner by adopting and successfully executing the necessary and rational measures.

On the other hand, certain principles are also taken into account in crisis management. Within the scope of the aforementioned principles; first and foremost a firm, resilient crisis team that will not accede to pressures should be established. The crisis team in question is expected to be qualified and competent, positioned at the center of the information flow, and to conduct the strategies to be determined by coordinating internal and external communications. Secondly, a proper strategy addressing the worst-case scenarios and including diverse projections should be devised. Performing rehearsals is in order for the team in question so as to conclude such preparations and stand ready in times of crisis. Thirdly, the crisis team should be able to identify all parties to the crisis and negotiate with them. Small and specialized groups supporting the crisis team can also be established, if needed. Finally, the designated crisis team should create an elaborate action plan in light of the information obtained as per the strategy laid out and the dialogue engaged with the relevant parties (Saffir & Tarrant, 1993: 85-89).

3. THE EUROPEAN UNION AND THE CRISES FACED SO FAR

3.1. 1950's

The first crisis that the European Coal and Steel Community has faced within itself, albeit not on a large scale, has taken place in the field of defense. The European Defense Community Plan, declared to the public in 1950 with the aim of establishing a common armed forces in Europe for security and defense purposes, was denied by the veto of France in 1954 (Kaya, et al., 2011: 4). The negative stance taken towards the European Defense Community Plan by the successor governments in France after a series of political instabilities that occurred in the 1950s in particular forms a significant basis for France to veto the plan (Akdemir, 2016: 55). This incident demonstrates that France in particular is extremely sensitive to the matter of security and does not prefer to delegate this issue to a common higher authority.

3.2. 1960's

The influence of France on the issues faced by the European Economic Community in the 1960s, namely the rejection of the United Kingdom's membership into the organization and the crisis dubbed the "Empty Chair Crisis", could be observed In 1961, the United Kingdom, a member of the European Free Trade Association (EFTA), applied to become a member of the European Economic Community, the former name of the European Union at that time. Charles de Gaulle, serving as then-the President of France, vetoed the application of the United Kingdom singlehandedly, perceiving the strong position of the United Kingdom as a rival to himself. After the United Kingdom applied for membership in the European Economic Community for the second time, France vetoed the country's application for membership again in 1967 (Kaya, et al., 2011: 6). Charles de Gaulle, as a justification for his veto, stated that "*...the United Kingdom was not compatible with the Community structures and it would transform the management of the Communities in consequence of its membership*" (Açıkmeşe, 2016: 726). The United Kingdom ultimately became a member of the European Economic Community in 1973 after its third application.

Another crisis in the European Economic Community in the 1960s was the "Empty Chair Crisis". In this crisis caused by France in 1965, the European Commission demanded to retain its own budget. However; France opposed this request and protested it by not attending the meetings of the Council of Ministers for 6 months (Kaya, et al., 2011: 6).

3.3. 1970's

There were a number of disputes between the European Communities and the United Kingdom at the end of the 1970s. Although the United Kingdom was among the countries contributing the most to the budget of the European Com-

munities, it has been disturbed by the fact that the income from the budget was not transferred to it at an adequate level (Hekimoğlu & Erkan, 2022: 874, quoted from Serdel, 2020). In 1979, Prime Minister Margaret Thatcher, striving to reduce the United Kingdom's contribution to the budget of the European Communities, put a spotlight on herself with her infamous "*I want my money back*" remark. Stating she could not get enough help in agriculture in particular, Thatcher ultimately achieved her goals as a result of negotiations that lasted about four years (Euronews, 2013).

3.4. 1980's

The origin of friction between the institutions of the European Communities in the 1980s is affiliated with the accession process of Greece, Spain and Portugal. The beginning of the incidents that could result in an inter-institutional crisis within the European Communities has begun with the accession process of Greece. Despite the affirmative notion expressed by the member states on Greece's application, the Commission had a number of concerns about the country's membership. The Commission argued that the immediate approval of Greece's membership should be replaced by a protracted pre-accession period. The economic conditions in Greece and the direction the relations between Türkiye and the European Economic Community would take in the case of Greece's probable membership were among the Commission's concerns (Dinan, 2013: 214). Due to all the aforementioned reasons, the Commission declared its negative notion in a report on January 26, 1976. Nevertheless, this report prepared by the Commission has been amended in an affirmative manner in the Council (Karluk, 2014: 89). Notwithstanding that it resulted in a crisis within the institutions of the organization, Greece officially became a member in 1981.

A myriad of debates took place in the Community over the course leading to the applications of Spain and Portugal for membership following the accession of Greece, and their accession into the organization in 1986. The concern that Spain and Portugal would adversely affect the European Union's Common Agricultural Policy by imposing a number of burdens on the latter due to the inability of Spain and Portugal to assure political and economic stability compared to the other member-states and the fact that they are agricultural countries sparked a crisis in the Community (Avrupa Birliği, Karluk & Dural (Ed)., 2012: 99). Although the European Commission expressed a negative notion of Spain's full membership following the latter's application to the European Economic Community for membership, the support of the President of France Valery Giscard d'Estaing paved the way for Spain's full membership in the European Economic Community (Ağır, 2010: 39).

The membership of Spain and Portugal has led to the emergence of two opposing views within the organization. Those countries which did not welcome the

membership of Spain and Portugal stressed that the organization would turn into a free trade area and thus deviate from the purpose of the organization. The opposing viewpoint brought a positive perspective to membership with regards to proving that the organization was not a "*rich people's club*" (Karluk, 2014: 92). Eventually, both countries became members of the organization in 1986, despite the negative notion of the Commission.

3.5. 1990's

The 1990s were a period when the European Union was compelled to tackle issues in the fields of food, politics and economy. A new world order was established at the beginning of the 1990s after the end of the Cold War and the collapse of the Soviet Union, and this event has influenced the security policies of the European Union. Likewise, the European Union has started to work on the creation of a Common Foreign and Security Policy by drafting the Maastricht Treaty in this period. The Maastricht Treaty, however, was rejected after the referendum in Denmark on June 2, 1992. The Maastricht Treaty was finally adopted in the second referendum held in Denmark after a declaration on providing certain conveniences intended for Denmark had been ratified in the Edinburgh Summit on December 11-12, 1992 (Avrupa Birliği, Karluk & Dural (Ed)., 2012: 164).

The territorial integrity of Germany was restored in 1990 with the reunification of East Germany and West Germany. In response to the decision of Croatia and Slovenia to secede from the Federation of Yugoslavia in 1991, Germany declared that it would recognize the independence of these countries and made this decision without consulting the European Union (Tuğtan, 2011: 263, quoted from Pond, 1999). This matter has led to disputes among the other member states.

Another crisis that occurred in the 1990s was the lack of an appropriate response in the Bosnian War between 1992-1995 due to the inaction of the European Union in ending the hostilities and the Union's passive stance throughout the conflict, resulting in a military intervention by NATO into the region. The need for NATO's support has proven that NATO is indispensable for the security of the European Union (Tuğtan, 2011: 263). This matter has revealed the failed stance of the European Union towards an incident occurring within the European continent.

Tensions escalated among the member-states of the European Union after the partial collapse of the European Exchange Rate Mechanism in 1992-1993. The effects of this crisis on the member-states have been observed at different levels (Bayar, 2014: 224).

A crisis emerged in the 1990s in Europe in the field of food, unlike any other crisis. First observed in the United Kingdom, mad cow disease (BSE-Bovine Spongiform Encephalopathy) has become an epidemic and endured in the early 2000s (CNN TÜRK, 2006).

During the Santer Commission crisis in 1999, the European Commission under the administration of Jacques Santer, the acting president of the European Commission at that time, came to the forefront with a multitude of corruption allegations. The investigations conducted in this matter determined that the French Commissioner Edith Cresson had been involved in favoritism, while the Spanish Commissioner Manuel Marin had missing financial resources from his file. The Chairman of the Commission requested the two commissioners to resign from their posts; however, the Commission was obliged to resign collectively since this request was not complied with (Kanol, 2016: 179, quoted from Bauer, 2008b).

3.6. 2000's

Both the economic and political crises the European Union experienced in the 1990s brought the trust in the Union into question. In return, the citizens of the Union demonstrated their discontent stemming from such crises by voting for the political parties with skeptical views of the European Union. Introduced with the Maastricht Treaty by the Union, the concept of "EU Citizenship" has faced difficulty in achieving the desired effect due to the aforementioned developments.

Ireland submitted the Nice Treaty, prepared by the European Union, to a referendum on June 7, 2001; nevertheless, 54% of the people rejected the Nice Treaty despite the Irish government's "yes" campaigns (Avrupa Birliği Başkanlığı, 2007). Among the most prominent motives for the "no" vote were the reservations expressed with regard to the EU's enlargement jeopardizing the influence of Ireland in the EU, and the EU's military plans threatening Ireland's traditional neutrality (Kellermann, 2001: 2). In the second referendum held in Ireland in 2002, 63% of the people voted "yes" to the Nice Treaty, whereas 37% voted for "no" (Hürriyet). Thus, the crisis involving the treaty was resolved and the treaty entered into force in 2003.

One of the most important crises faced by the European Union in the 2000s is without a doubt the non-ratification of the Constitutional Treaty. The Constitutional Treaty was designed to be ratified within two years from the date it was signed in order to enter the treaty into force. 10 member-states of the European Union submitted the Constitutional Treaty to a referendum, whereas some others ratified the Constitution in their parliaments. Nevertheless, the Constitutional Treaty was rejected in France by 55% and in the Netherlands by 61.6% as a result of the referendum held in both countries in May 2005. This incident caused wide repercussions in the European Union, thus some member states postponed or terminated the ratification process of the Constitutional Treaty (Ağır, 2010: 33).

The overwhelming results of "no" from the founding countries of the European Union such as France and the Netherlands have disturbed the Union due to the possibility of a spillover of this crisis into the other countries in a "domino effect". As a matter of fact, the results could also adversely affect the public image of the

European Union in the global arena. In addition, the results have disrupted the Union's objective to become univocal. Among the reasons for the "no" results in France are "*the anticipation of an extremely neo-liberal system by the Constitution, more powers conferred to Brussels, concerns on the future of the EU, France's fears of losing influence in the ever-expanding European Union, the Constitution rendering the EU over-reliant on NATO, and the United States indirectly, and the possible accession of Türkiye into the EU...*". In the Netherlands' case, such arguments as "*... the resentment towards the political elites in Brussels, the deep-rooted Islamophobia, and the opposition to Türkiye's membership of the EU*" are influential in the "no" results (Erhan & Akdemir, 2008: 35). Austria, which held the rotating presidency of the European Union in 2006, once again raised the dispute on the Constitutional Treaty. German Chancellor Angela Merkel and French President Jacques Chirac suggested a revision be made to the Constitutional Treaty, yet this particular idea met a backlash from both the Netherlands and Poland (Karluk, 2007: 229). Eventually, the Constitutional Treaty has not entered into force.

The tense atmosphere created by the non-entry into force of the Constitutional Treaty has taken on a different dimension with the entry of the Lisbon Treaty into force. However, tensions escalated in the ratification process of the Lisbon Treaty. At the end of the referendum held in Ireland on June 12, 2008, the Lisbon Treaty was rejected with a 53.7% of "no" vote. This posed a serious crisis for the European Union due to the fact that the 18 member-states of the EU had ratified the treaty before the referendum in Ireland. At the Council of the European Union, convened in Brussels on December 11-12, 2008, a number of compromises were reached on subjects such as taxes, education, and family in exchange for Ireland's ratification of the Lisbon Treaty. Following this, the treaty was ratified by a 67.1% "yes" vote in the second referendum held in Ireland on October 2, 2009 (Karluk, 2014: 277). This incident indicated that a skeptical approach still existed within the European Union.

Although the European Union encountered rather political crises in the 2000s, the economic crisis gripping the globe also profoundly affected Europe and caused a myriad of differences of opinion to develop within the countries of the European Union. The economic crisis dubbed "Euro Crisis" ensued in the European Union after the economic crisis originating from the United States in 2007 had spread into the Eurozone in 2008. Having first emerged in Greece and taken effect in Portugal, Italy and Spain at an alarming rate, the crisis led the members of the Union in a "rush to blame one another". Thus, two different opinions in principle were formed. One of these two standpoints is the group formed by countries with a sizable amount of debt, named the "Peripheral Group"; and the other is the group formed by countries that can sustain their economic structures in a dynamic state, named the "Core Group". Affiliated with the Core Group, such countries as Germany, Austria, France and Belgium argued that the Union was confronted

with the crisis due to the lack of burden-sharing by the countries in the Peripheral Group such as Greece, Italy, Portugal and Spain. By contrast with this claim, the Peripheral Group complained that the European Union was not acting in solidarity (Öniş & Kutlay, 2012: 4-5). Moreover, a number of disputes took place between the northern and southern regions of Italy, with Northern Italy voicing its intent to refuse to undertake Southern Italy's economic responsibility. The Euro Crisis has become a predicament tackled intensely by the European Union and in which divergences have aggravated among the member-states.

Yet another perilous crisis encountered by the European Union in the 2000s was the refugee crisis. Such developments as civil wars in countries in close proximity to Europe, the collapse of regimes, and refugees from Africa have caused a large number of people to head towards the borders of the European Union. The refugee wave, which has deeply affected Europe, has demonstrated that the European Union has been ineffective in confronting this problem, causing a political crisis. The inability to devise solutions for this particular crisis in a proper manner and the policies conflicting with the interests of several member-states have brought the authority of the European Union's institutions into question (Maldini & Takahashi, 2017: 55-56).

The European Union Solidarity Fund, which was established on 1 November 2002 with the Council Regulation No. 2012/2002, is also considered as a more specific regional policy tool. The European Union Solidarity Fund was prepared for the first time in 2002 in the Central European region against floods. It was created in order to provide solidarity in regions experiencing disasters or natural disasters in Europe. For example, the budget allocated to the 5.9 earthquake that occurred in Italy in 2012; it was used for the purpose of carrying out emergency aid and rescue activities and re-activating facilities operating in fields such as education and health (European Commission, 2014: 68). Another example is that more than €7 million was allocated from this fund to rebuild Poland's Podkarpackie Voivodeship following the flood disaster in Poland in 2020 (European Commission, EU Solidarity Fund). In addition, this fund was used for various natural disasters such as forest fire, drought and storm, apart from floods and earthquakes. With the change in the regulation adopted on April 1, 2020, the scope of the European Union Solidarity Fund was expanded and the fund was also used against epidemics such as public health and Covid-19 (Cohesiondata).

Relations between the United Kingdom and the European Union have navigated rather distinctively from the other member-states in the course of history. The United Kingdom refused to switch to the Euro, the official currency of the European Union, and preferred not to be included in the Schengen visa system. In light of all these circumstances; it is not surprising that the United Kingdom preferred to leave the Union by virtue of the right to leave the Union granted to the mem-

ber-states through the Lisbon Treaty. Although the European Union has made several attempts to prevent the United Kingdom from leaving the Union, 51.9% of the people preferred to leave the European Union, and 48.1% preferred to remain according to the referendum held on June 23, 2016. Following the negotiations that lasted more than two years, the United Kingdom left the European Union on January 31, 2020 (Beşgül, 2021: 188). The departure of the United Kingdom from the European Union concerns the European Union in view of the prospect that it will encourage the other member-states to leave the Union.

The European Union has been faced with terrorist attacks conducted in several of its member countries since the 2000s. On March 11, 2004, three separate trains were targeted in a bombing attack in Madrid, Spain. On July 7, 2005, a suicide bombing took place in London, the United Kingdom. Several attacks occurred in the French capital, Paris on January 9 and November 13, 2015, resulting in the deaths of countless lives in the shootings and bombing attacks conducted on these days. In 2016, numerous people were killed in the attacks in Brussels, Berlin and Nice, some of the most prominent cities in Europe. Suicide bombings occurred in the subway and airport of Brussels, the capital of Belgium, on March 22, 2016. On July 14, 2016, 84 people were killed in a vehicle-ramming attack by a truck in Nice, France. Another vehicle-ramming attack was launched on a Christmas market in Berlin, Germany on December 19, 2016, leaving 12 dead. Among the countries targeted in a terrorist attack in 2017 were the United Kingdom and Spain. On May 22, 2017, a bombing attack was organized at a live concert in Manchester, United Kingdom. A minibus in Barcelona, Spain ran over a number of people in the city center in a vehicle-ramming attack on August 17, 2017, killing them (Anadolu Ajansı, 2017).

The relations between the European Union and Russia are formed within the scope of energy policies in particular. Notably, the dependence of the European Union on Russia for natural gas provokes tensions between the Union and Russia sporadically. The natural gas crisis that occurred at the beginning of 2006 came into prominence once again in 2009. In the crisis in question, Ukraine's refusal to pay the fees for the natural gas provided by Russia and Ukraine's inability to pay the overdue debts pitted both countries against each other, followed by Russia halting the natural gas flow to Ukraine on January 1, 2009 (Tasam, 2009).

A similar case is in motion in 2022. Gas prices have started to rise since Russia shut down the flow of gas through Nordstream 1, with which Russia supplied Europe natural gas. The fact that this increase is more than 30% has prompted the European Union to take action. The President of the European Commission Ursula von der Leyen, on the other hand, called out the President of Russia Vladimir Putin in a statement issued on her social media "*Putin is using energy as a weapon by cutting supply and manipulating our energy markets*" (BBC, 2022). In

response to such crises emerging occasionally, the European Union strives to reduce its energy dependence on Russia by maintaining its endeavor towards new energy sources to serve as alternatives.

The European Union was unable to intervene immediately in the COVID-19 crisis, which emerged in 2019 and swiftly gripped the world. For instance; there was no immediate response from the European Union Civil Protection Mechanism for the masks that Italy had requested from the mechanism. Whereas some countries followed a strategy involving border shutdowns, some others, such as Slovenia and Austria, initially took an approach to increase the security of their borders (Aydın & Açıkmeşe, 2020). COVID-19 has revealed that the European Union has failed to act univocally. The shutdown of the European Union's borders, and the loss of the functionality of Schengen and the European Single Market could be shown as examples. Diverse standpoints have prevailed within the member-states of the European Union as well. For instance; whereas the southern members of the EU request all members of the EU to bear the responsibility for the adverse consequences caused by COVID-19, such countries as Germany and the Netherlands prefer that each member-state handles this incident in line with one's own responsibilities (Pietzcker, 2020: 21-24).

One of the leading causes of the European Union's failure in the COVID-19 crisis is that the health sector is not in the extent of the delegation of authority to the European Union. Member-states confer some of their powers to the institutions of the European Union in a myriad of fields. However, no such delegation has been made in the health sector. Thus, the matter of the health sector is under the responsibility of the member countries themselves (Ülger, 2020: 69). This particular circumstance has prompted the member-states to fend for themselves.

The European Commission presented its recommendations for measures about three weeks after COVID-19 had claimed lives in Italy for the first time. Consequently, the European Union has been caught off guard by the COVID-19 crisis, as apparent from this case. It is observed that not only the European Union, but also the member countries of the Union itself have found themselves in the same predicament. Southern European countries such as Italy and Spain have been affected considerably more by COVID-19 than Northern European countries. This circumstance has delineated the divergences among the member states of the European Union (Nas, 26 Nisan 2020).

In the initial stages of COVID-19, France and United Kingdom imposed a ban on the export of medical supplies, while no immediate response was issued to Spain and Italy's calls for help in the pandemic, and the support for the latter two countries arrived from non-EU countries. As a consequence, statements of anti-European Union sentiment were issued in some countries and even the flag of the European Union was burned in Italy (Ülger, 2020: 68). In response to the European

Union's decision to close the Schengen borders for a period of 30 days through an official statement on March 17, 2020, several member-states such as Poland, Czechia, Spain, Hungary, Germany and Lithuania closed their borders before the date of March 17, 2020 (Akdoğan, Atalı, Say, Gür, 2020: 40-41). All the aforementioned developments indicate that the member-states of the European Union are acting on their own accord against the COVID-19 crisis.

Italy made a proposal to introduce the bonds named "corona bonds" into the market and overcome a total economic crisis to occur in member-states through the means of joint borrowing, though this proposal has led to strife among the member countries of the European Union. Germany, the Netherlands and Northern European countries declared negative opinions on this suggestion and further divergences settled within the EU (Yılmaz, 2020: 256). In fact, this predicament has in some way yielded a new crisis environment within another crisis.

It has been observed that the European Union does not possess the capability to act quickly with regards to economic measures throughout the COVID-19 pandemic. Nonetheless, there are certain duties that fall upon the member-states as well. The EU Treaties have established norms and values in a plethora of fields such as environment, education and employment. Thus, there could have been a better chance of success in the COVID-19 crisis if the member-states had implemented such norms and values in a timely manner (Budak, 2020: 21-22).

A multitude of crises have so far ensued in numerous fields in the European Union. Whether or not the European Union has been successful in crisis management, it has somehow bolstered its common policies by learning lessons from the crises. It is vital to bolster solidarity within the European Union, lend support to the member-states in hardship, coordinate financial assistance, and provide access to health equipment in order to successfully overcome the COVID-19 crisis (Nas, 27 Mart 2020). As a result, the European Union could not provide the necessary unity in the Covid-19 crisis (Korkmaz, 2020: 114).

4. THE CRISIS SYSTEM OF THE EUROPEAN UNION

The scope of European security is measured in a broad spectrum ranging from the fields of food security to military matters. Therefore, in a crisis involving the subject matters above, it has evolved into a critical issue as to which member-state assumes leadership in the coordination of crisis management. For instance, the European Food Safety Authority (EFSA) has been established to tackle food crises. This institution plays an active role in the collection and analysis of scientific data to enable the European Commission to manage food risks within the Union. The European Food Safety Authority publishes recommendations with regards to the existing food risks. These recommendations provide information concerning the legislation, rules and policy-making of the European Union, thus helping to protect consumers from risks in the food chain (Ekengren & Gioenleer, 2006: 83).

The policies in security and defense have been one of the most delicate issues for the member-states of the European Union. Although the European Union has established a common law, currency and Customs Union, the member-states have refrained from delegating their authority in security matters to the European Union. Therefore, acting in unison either becomes challenging or takes time for the member-states of the Union, particularly in such matters as war, military or security. This could effectively result in delays in the European Union's intervention in the crisis.

One of the leading goals of the European Union is to assure a secure and stable international order based on the rule of law. Therefore, the European Union continues its studies on military and civilian crisis management practices. Moreover, the European Union closely monitors crises and develops its foreign policy accordingly via 139 delegations and offices operating around the world. The European Union is an organization favoring the employment of soft power. This prompts the Union to tackle crises and difficulties through diplomacy, education, and peace-promoting policies. The European Union employs its soft power through economic instruments as well. While economic instruments include financial assistance in the form of funds, they also comprise economic sanctions (Strbac & Milosavljevic, 2021: 48-50).

The European External Action Service (EEAS) Crisis Response and Operational Coordination Department is in charge of activating the European External Action Service Crisis Response System (CRS). The EEAS Crisis Response System covers crises that may affect the European Union delegations or those that affect the security and interests of the European Union that ocur outside the Union. The EEAS Crisis Response System strives for comprehensive crisis response in the European Union. This system helps with various aspects of crisis response, particularly in the security, political, diplomatic, and space-related fields. The Crisis Response System divided into three sections (European Union External Action, 2021).

- **Crisis Response Planning and Operations:**

This division is responsible for the overall planning, organization, and coordination of crisis-related activities. Furthermore, the Division assists the EU High Representative in their responsibility to ensure the coherence and coordination of the EU's external action, particularly in the field of crisis management and response; tackling specific missions in crisis areas, coordinating the work of the EU Crisis Platform, and closely monitoring global developments to enable the European External Action Service to respond to potential and emerging threats (European Union External Action, 2021).

- **The European Union Situation Room:**

It is the primary source of information on crisis situations. The EU Situation Room's responsibilities include 24/7 monitoring and reporting on global events,

focusing on topics and issues relevant to the EU, and playing an important role in the EU Integrated Political Crisis Response arrangements (IPCR) to support political coordination and decision-making in major, complex, inter-disciplinary crises. Furthermore, the EU Situation Room manages and develops relationships with EU member-states' national crisis response and crisis coordination centers. It maintains regular contact with the crisis centers of other regional and international organizations, such as the United Nations Department for Peacekeeping Operations (UN DPKO), the League of Arab States (LAS), the African Union (AU), and the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) (European Union External Action, 2021).

- **Consular Crisis Management:**

The Consular Crisis Management Department is in charge of two major tasks. These include assistance in consular policies across the EU and crisis response coordination. In fact, member-states do not require the EU's assistance with consular matters because consular matters are considered to be within the scope of national responsibility. However, not every EU citizen is represented in every non-EU country. Only the United States, Russia, and China have consulates for EU member states. (Strbac & Milosavljevic, 2021: 52).

Aside from Crisis Response Planning and Operations, the European Union Situation Room, and Consular Crisis Management mechanisms, the Crisis Platform, chaired by the High Representative, the European External Action Service Executive General (ESG), or the European External Action Service Managing Director for Crisis Response, provides political and/or strategic guidance for the management of a given crisis to the European External Action Service and Commission services. (European Union External Action, 2021).

CONCLUSION

As crises can manifest temporarily and in the short term, they could also occur in the long term without a foreseeable end. Crises bear great importance in the present day, as they have in the past; and they comprise certain opportunities and threats.

It is observed that the European Union, the foundations of which were laid in 1951, has experienced crises caused by both third countries and the European Union itself to the present day. In fact, while the European Union's crisis concept had been developing more military and defense-oriented in the past years, the European Union has developed a crisis mechanism and shaped its policies in this direction since the 2010s. Nonetheless, this case has failed to achieve sufficiently in shaping the European Union into a univocal organization. The most relevant example of this is the refugee crisis and the COVID-19 crisis encountered late in the 2010s. Both these two crises and the withdrawal of the United Kingdom from

the European Union through the subsequent Brexit process have revitalized the notion as to whether the end of the Union has come.

The crises faced by the European Union since its inception have become diversified in such matters as defense in the 1950s, politics in the 1960s, economy in the 1970s, and once again politics in the 1980s. In the 1990s, the Maastricht Treaty, an accord of the European Union, was rejected by a member-state of the Union for the first time. Following this, the treaties of Nice, Lisbon and the Constitutional Treaty, all of which had been drawn up by the European Union, were also rejected by several member-states of the Union. The transition from a bipolar order to a unipolar order with the collapse of the Soviet Union, or to a new world order, in a manner of speaking, in the 1990s profoundly affected the European Union as well. Europe in the 1990s confronted a number of crises not only in the political sphere, but also in the matters of military, economy and food. In the 2000s, a rise in the skeptical sentiments towards the European Union by its citizens resulting from the crises in the 1990s could be observed, further inferring from the number of votes cast for the European Union-skeptic political parties as a tangible output of this particular case. The rejection of the Constitutional Treaty, an agreement of the European Union, by the two founding member-states of the Union in the 2000s induced a major crisis in the organization; and the outbreak of the Euro Crisis following the non-ratification of the treaty further plunged the Union into a difficult period. Following the criticism of the institutions of the European Union for not being transparent enough, it was strived to improve the transparency of the institutions with the Lisbon Treaty. The other events likely to cause a crisis in Europe in the 2000s were politically oriented developments such as the withdrawal of the United Kingdom from the European Union through the Brexit process and the refugee crisis. Again, during this period, terrorist attacks conducted in a number of cities in Europe adversely affected the Union as well. In recent years, the developments between Russia and the European Union have impacted the natural gas supply process, thus prompting the European Union to conduct studies on finding new energy sources. Ultimately, the world-shattering COVID-19 crisis not only has demonstrated that the European Union has fallen behind in managing this crisis, but has once again laid bare the question of trust in the European Union.

In consequence; whereas the crises encountered by the European Union from the 1950s to the 1990s were the crises associated with the internal dynamics of the Union, the Euro Crisis spreading from the United States to Europe, terrorist attacks, the refugee crisis and the COVID-19 in the 2000s, as well as certain external factors excluded from its own internal dynamics resulted in a crisis in the European Union. The fact that the European Union derives lessons from crises in most cases and strives to devise a common policy through such lessons learned has become one of the most essential aspects of the European Union.

REFERENCES

Açıkmeşe Akgül, S., (2016). *Avrupa Birliği'nde Genişleme*, Belgin Akçay, İlke Göçmen (Ed.), Avrupa Birliği: Tarihçe, Teoriler, Kurumlar ve Politikalar-Içinde-, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 725-744.

Ağir, H., (2010). *Avrupa Bütünleşmesinin Derinleşmesi ve Genişlemesi*, Muhsin Kar (Ed.), Avrupa Bütünleşmesi Ve Türkiye: Ortak Politikaların Oluşumu ve Uyumlaştırılması-Içinde-, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 5-54.

Akdemir, E. (2016). *Avrupa Bütünleşmesi: 1957 Öncesi*, Belgin Akçay, İlke Göçmen (Ed.), Avrupa Birliği: Tarihçe, Teoriler, Kurumlar ve Politikalar-İçinde-, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016: 43-57.

Akdoğan, M., Atalı G. A., Say, B., Gündoğan, G., N. (2020). Avrupa Birliği'nin Covid-19 Yönetimi, *Ekonomi, Politika&Finans Araştırmaları Dergisi*, 5, 2020: 32-58.

Anadolu Ajansı, (2017). Avrupa'daki Büyük Terör Saldırıları, 18.08.2017, https://www.aa.com.tr/tr/dunya/avrupadaki-buyuk-teror-saldirilari-/886942#, Erişim Tarihi: 04.09.2022.

Avrupa Birliği Başkanlığı. (2007). 2002-10-18 Irlanda - Nice Anlaşması Referandumu, 04.07.2007, https://www.ab.gov.tr/p.php?e=21642, Erişim Tarihi: 07.09.2022.

Avrupa Birliği, Karluk, S. R., Dural, B., Y. (Ed.), *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2684*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Kasım 2012.

Aydede, C. (2001). *Teorik ve Uygulamalı Olarak Halkla İlişkiler Kampanyaları*, Ankara: Mediacat Kitapları,

Aydin, M. ve Açıkmeşe Akgül, S. (2020). Avrupa Covid-19 Salgınından Nasıl Etkilendi?, 26.04.2020, https://www.uikpanorama.com/blog/2020/04/26/panorama-soruyor-ii/, Erişim Tarihi: 09.09.2022.

Bayar, Y. (2014). Euro Bölgesi Borç Krizi ile Avrupa Döviz Kuru Mekanizması Karşılaştırmalı Analizi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (22), 2014: 211-231.

BBC. (2022). Rusya Sevkiyatı Kesti, Avrupa'da Gaz Fiyatları Yüzde 30 Arttı: AB Enerji Bakanları Cuma Günü Olağanüstü Toplanacak, 05.09.2022, https://www.bbc.com/turkce/articles/cw4jjvl90ewo, Erişim Tarihi: 05.09.2022.

Beşgül O, Ö. (2021). Brexit: Ab Kurumlarına, Politika Yapım Ve Karar Süreçlerine Etkisi, *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 20, Özel Sayı (Brexit). 187-208.

Budak, S. (2020). Krizler Avrupası ve Avrupa Birliği'nde Covid-19 Salgını Sonrası "Gelecek" Senaryolarına Bir Katkı, *Euro Politika*, 4(2), 2020: 17-25.

CNN Türk. (2006). Avrupa'da Deli Dana ve Domuz Vebası, 03.03.2006, https://www.cnnturk.com/2006/dunya/03/03/avrupada.deli.dana.ve.domuz.vebasi/161557.0/index.ht ml, Erişim Tarihi: 09.09.2022.

Cohesiondata. (2020). Eu Solidarity Fund: Supporting Disaster Recovery 2002-2020, https://cohesiondata.ec.europa.eu/stories/s/An-overview-of-the-EU-Solidarity-Fund-2002-2020/qpif-qzyn, Erişim Tarihi: 18.02.2023.

Coombs, W. T. ve Schmidt, L. An Empiricial Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis, *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 2000: 163-178.

Çelik, C.ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 2002: 58-77.

Dinan, Desmond, Avrupa Birliği Tarihi, (Çev. Hale Akay), Kitap Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul: Ocak 2013.

Ekengren, M. Ve Gioenleer, M. (2006). European Union Crisis Management: Challenges For Research And Practice, *International Journal of Emergency Management*, 3(1), 2006: 83-90.

Erhan, Ç. ve Akdemir, E. (2008). Giriş: *Avrupa Bütünleşmesi*, Belgin Akçay, Sevilay Kahraman, Sanem Baykal (Ed.), Avrupa Birliği'nin Güncel Sorunları ve Gelişmeler –İçinde-, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Kasım 15-48.

Euronews. (2013). Avrupa Milletvekilleri Thatcher Hakkında Ne Düşünüyor?, 17.04.2013, https://tr.euronews.com/2013/04/17/avrupa-milletvekilleri-tatcher-hakkinda-ne-dusunuyor, Erişim Tarihi: 10.09.2022.

European Commission. (2014). *Regional Policy: Making Europe's Regions And Cities More Competitive, Fostering Growth And Creating Jobs*. Publications Office of The European Union, Luxembourg, November 2014.

European Commission. (2023). Eu Solidarity Fund: Commission Puts Forward Financial Assistance Worth €823 Million For The Croatia Earthquake, Floods In Poland And The Coronavirus Crisis, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1857, Erişim Tarihi: 18.02.2023.

European Union External Action (2022). Crisis Management And Response, 10.08.2021, https://www.eeas.europa.eu/eeas/crisis-management-and-response_en, Erişim Tarihi: 04.09.2022.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Hekimoğlu, Ç., K. ve Erkan, S. (2022). Avrupa Bütünleşmesinde Birleşik Krallık: Brexit Referandumu ve Ayrılma Süreci, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 2022: 870-883.

Hürriyet. (2002). İrlanda, AB'nin Genişlemesine Evet Dedi, 21.10.2002, https://www.hurriyet.com.tr/gundem/irlanda-abnin-genislemesine-evet-dedi-38423983, Erişim Tarihi: 05.09.2022.

Kanol, D. (2016). Kinnock Reformları ve Avrupa Komisyonu'nda Değişim, *EUL Journal of Social Sciences*, 7(2), 2016: 174-187.

Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49). 117-132.

Karluk, S. R. (2007). *Avrupa Birliği ve Türkiye*, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul.

Karluk, S. R. (2014). Avrupa Birliği: Kuruluşu, Gelişmesi, Genişlemesi, Kurumları, Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul.

Kaya, A., Düzgit A. S., Gürsoy, Y., Beşgül O., Özge, (2011). (Der.) A*vrupa Birliği'ne Giriş: Tarih,*

Kurumlar ve Politikalar, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul: Ekim 2011.

Kazanci, M. (2002). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, Ankara: Turhan Kitabevi.

Kellermann, A. E.. (2001). The Irish Referandum on The Treaty of Nice and Article 10Ec A Recent Example of The Constitutional Prolems of Enlargement, *Marmara Journal of European Stud*ies. 9(2), 1-7.

Kernisky, D. A. (1997). Proactive Crisis Management And Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990", *Journal of Business Ethics*, 16(8), 843-853.

Korkmaz, K. (2020). Kovit-19 Sonrası Uluslararası Sistem ve Türkiye, *Düşünce Dünyasında Türkiz*, (55), 107-117.

Mackenzie, A. (1995). *Başarı ve Zaman,* (Çev. Gürcan Banger), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995.

Maldini, P. ve Takahashi, M. (2017). Refugee Crisis And The European Union: Do The Failed Migration And Asylum Policies Indicate a Political And Structural Crisis of European Integration, *Communication Management Review*, 2(2), 54-72.

Nas, Ç. (2020). *Avrupa'nın Hazırlıksız Yakalandığı Kriz*, 26.04.2020, https://www.uikpanorama.com/blog/2020/04/26/panorama-soruyor-ii/ Erişim Tarihi: 11.09.2022.

Nas, Ç. (2020). *Koronavirüs Salgınının Yeni Merkez Üssü Avrupa: AB'nin Kriz Yönetimi Sınavı*, 27.03.2020, https://www.uikpanorama.com/blog/2020/03/27/koronavirus-salgininin-yeni-merkez-ussu-avrupa-abnin-kriz-yonetimi-sinavi/ Erişim Tarihi: 11.09.2022.

Öniş, Z. ve Kutlay, M. (2012). Ekonomik Bütünleşme/Siyasal Parçalanmışlık Paradoksu: Avro Krizi Ve Avrupa Birliğinin Geleceği, *Uluslararası İlişkiler*, 9(33), 2012: 3-22.

Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Ege Yayıncılık, 1994.

Özdemir, L. ve Uçar, Y. (2020). Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, 131-164.

Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2009.

Pietzcker, D. (2020). Hakikatin Dönüm Noktası: Covid-19 Batı Toplumlarının Ve Avrupa Birliği'nin Zayıflıklarını Nasıl Ortaya Çıkardı?", *Briq*, 1(3), 2020: 19-32.

Saffir, L. ve Tarrant, J. (1993). *Power Public Relations*, Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, 1993.

Strbac, K. ve Milosavljevic, B. (2021). Crisis Management System In European Union-How It Works?, *Serbian Journal of Engineering Management*, 6(1), 2021: 45-54.

Tasam. (2009). Ukrayna-Rusya Doğal Gaz Krizi: Avrupa ve Türkiye Zor Günler Geçiriyor, 08.01.2009, https://tasam.org/tr-TR/Icerik/1008/ukrayna-rusya_dogal_gaz_krizi_avrupa_ve_turkiye_zor_gunler_geciriyor, Erişim Tarihi: 05.09.2022.

Tekin, M. ve Zerenler, M. (2005). *Krizi Yönetebilmenin Sırları*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.

Tuğtan, M. A. (2011). Avrupa Güvenlik Ve Savunma Politikası , Kaya, A., Düzgit, S.A., Gürsoy, Y., Onursal Beşgül, Ö. (Der.), Avrupa Birliği'Ne Giriş: Tarih, Kurumlar ve Politikalar –Içinde-, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Ekim 2011: 257-273.

Türk Dil Kurumu. (2019). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, 11. Baskı, Ankara, 2019.

Ülger, İ. K. (2020). Koronavirüs AB'yi Fetret Devrinde Yakaladı, *Kriter*, 66-69. https://kriterdergi.com/file/229/koronavirus-abyi-fetret-devrinde-yakaladi, Erişim Tarihi: 11.09.2022.

Yılmaz, E. A. (2020). Pandemi Sürecinde Avrupa Birliği'nin Tutumu ve Yeni Küresel Düzen, Alper Tutcu, Serkan Gün (Ed.), Covid-19 Süreci Ve Örgütsel Yönetim –Içinde-,Ankara: İksad Yayınları, 237-268.

BELEDİYELER SAYIŞTAY DENETİMLERİNİN SAYISAL SONUÇLARI

Ahmet Baybars GÖĞEZ
abgrisk@gmail.com

ÖZET

Anayasamıza göre belediyeler, yerel müşterek ihtiyaçları karşılamak ve yerinden yönetim ilkelerini uygulamak üzere devlet teşkilatı bünyesinde kurulan kamu tüzel kişilikleridir. Bu çerçevede belediyeler, daha geniş yetki sistemi ve diğer yerel yönetim kurumlarıyla birlikte ülke geneline yayılmış devlet aygıtının kılcal damarlarını oluşturmaktadır.

Belediyelerin karar organları ağırlıklı olarak seçilmiş delegelerden oluşmaktadır. Bu yapı, yerel taleplerin doğrudan yansıması ve gerçekleştirilmesi açısından demokratik işleyişin bir gereği olmakla birlikte, kamu hukuku yeterliliği ve tecrübesi olmayan devlet teşkilatı dışından kişilerin de sürece dahil edilmesi kurallara uyum riskini de artırmaktadır.

Tüm devlet kurumları gibi belediyelerden de kamu faaliyetlerini hukuk kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkin bir şekilde yürütmesi beklenmektedir. Bu kapsamda denetlenirler. Anayasanın 160. maddesine göre mahallî idarelerin hesap ve işlemlerinin denetimi ve nihai karar SAYIŞTAY tarafından verilir. Sayıştay denetimi, düzenli/mali ve performans denetimlerinden oluşur. Mali denetim ve mali raporlar, mali rapor ve tabloların güvenilirliği ve doğruluğu ile gelir ve giderlere ve mallara ilişkin hesap ve işlemlerin uygunluğunun ve ayrıca cari mevzuata uygun olup olmadığının incelenmesine ilişkin "denetim"e atıfta bulunulmaktadır.

Çalışmamızda kaynak olarak 10 AK PARTİ Büyükşehir Belediyesi (BB), 5 CHP BB, 3 MHP BB ve 3 HDP BB, 6 AK PARTİ il, 2 CHP il, 1 MHP il ve 2 HDP il belediyesi ve bunların ilçeleri ve şirketleri verilmiştir. SAYIŞTAY'ın denetim raporlarının özetini içeren, konusunda en kapsamlı çalışma olan "Belediyelerde Sistematik Sorunlar ve Çözümleri" kitabımdan alıntılar yapılacaktır

ABSTRACT

According to our Constitution, municipalities are public legal entities established within the state organization to meet local common needs and to implement the principles of decentralization. In this framework, municipalities, together with the broader authority system and other local government institutions, constitute the capillaries of the state apparatus spread throughout the country.

The decision bodies of municipalities are mainly composed of elected delegates. Although this structure is a requirement of democratic functioning in terms of direct reflection and realization of local demands, the inclusion of people from outside the state organization, who do not have the qualifications and experience of public law, increases the risk of compliance with the rules too.

Like all state institutions, municipalities are expected to carry out their public activities in accordance with the rules of law, economically, efficiently and effectively. In this context, they are audited. In accordance with the Constitution Articles 160, the auditing of the accounts and transactions of local administrations and the final decision are made by the SAYIŞTAY. The TCA audit consists of regularity/financial and performance audits. Financial audit and financial reports are referred to the "audit" regarding the reliability and accuracy of financial reports and statements, and the examination of the compliance of accounts and transactions related to income and expenses and goods, and also whether those in line with the current laws and other legal regulations.

As a source in our study, 10 AK PARTİ Metropolitan Municipality (BB), 5 CHP BB, 3 MHP BB and 3 HDP BB, 6 AK PARTİ provinces, 2 CHP provinces, 1 MHP province and 2 HDP provincial municipalities and their districts and companies between 2012 and 2018. Excerpts will be made from my book, namly *"Systematic Problems and Solutions in Municipalities"*, which is the most comprehensive study on its subject, which includes the summary of audit reports of the SAYIŞTAY.

Keywords: Sayıştay raporu, Belediye denetimi, SAI, Audited Municipality, Municipal

1. GİRİŞ

Belediyeler, Anayasamıza göre devlet organizasyonu içerisinde mahalli müşterek ihtiyaçları karşılamak üzere ve yerinden yönetim esaslarının uygulamasına yönelik olarak kurulan kamu tüzel kişileridir. Bu çerçevede, yetki genişliği sistemi ve diğer yerel yönetim kuruluşlarıyla birlikte belediyeler, devlet aygıtının ülke bütününe yayılmış kılcal damarlarını oluşturmaktadır.

Belediyeler, yurttaşlık bilincinin gelişmesine katkıda bulunarak, yerel katılımın gerçekleşmesini sağlamakta, demokrasi kültürünün kökleşmesine destek vermektedirler. Vatandaşların kamu faaliyetlerine katılma hakkının demokratik rejimin temellerinden birisi olduğu ve bu hakkın en etkin kullanımının yerel ölçekte gerçekleşebileceği çağdaş demokratik dünyanın kabullerindendir.

Belediyelerin karar organları asıl olarak seçimle iş başına gelen kişilerden oluşmaktadır. Bu olgu, yerel taleplerin doğrudan yansıması ve hayata geçirilmesi yönüyle demokratik işleyişin gereği olmakla birlikte, büyük ölçüde devlet organizasyonu dışından, kamu hukuku liyakat ve deneyimine sahip olmayan unsurların sisteme dahil olması, kurallara uyum riskini de artırmaktadır.

Demokratik seçimlerle oluşturulan yönetim ve karar organlarının, politikalarını başarıyla gerçekleştirebilmek için kurum içi görev, yetki dağılımı ve norm kadro dışı atamalarla yaptıkları dokunuşların, kurumsal bilgi ve hafızada zaaflar oluşturabildiği de bir gerçekliktir. Hâlbuki çok daha az önemli iş kollarında bile ustabaşı- usta- şef vb. görevlerde aranan yetkinlik, sertifika, deneyim vb. yetenekler, büyük bütçelere sahip yerel yönetimlerde göz ardı edildiğinde, zincirleme hatalarla kötü yönetim örnekleri çoğalmaktadır.

Tüm devlet kurumları gibi belediyelerin de kamusal faaliyetlerini hukuk kurallarına uygun, ekonomik, verimli, etkin bir şekilde yürütmesi beklenmektedir. Bu çerçevede denetlenirler. Anayasa m. 160 uyarınca, mahallî idarelerin hesap ve işlemlerinin denetimi ve kesin hükme bağlanması Sayıştay tarafından yapılmaktadır. Sayıştay denetimi, düzenlilik/ mali ve performans denetiminden oluşmaktadır. Mali denetim, mali rapor ve tablolarının güvenilirliği ve doğruluğu ile gelir, gider ve mallarına ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunun incelenmesine ilişkin denetimi ifade etmektedir.

Mali denetim sonucunda oluşturulan görüş, tespit ve tavsiyeler ilgili mercilere raporlanırken, "*kamu zararı*" oluşturan hususlar ise yargı raporunun konusu olmakta ve bir hesap mahkemesi sıfatıyla Sayıştay dairelerince hükme bağlanmaktadır. Bu çalışmanın konusu, Sayıştay'ın yargılamayla sonlanan faaliyetleri dışında kalan mali denetim bulgularının istatiksel yorumu/ değerlendirilmesidir.

Sayıştay'ın belediye denetimleri sonrası raporladığı denetim bulgu, sonuç ve önerilerinin sistematik biçimde sergilenmesine yönelik bu çalışma, belediyelerin faaliyetlerini yöneten ve yürütümünü sağlayan görevlilerine empatik bir yaklaşımla

kurum faaliyet ve işlemlerini gözden geçirmelerine zemin oluşturacaktır. Ayrıca karar vericiler, akademisyenler, araştırmacılar, basın ve medya kuruluşları için de bilgi özeti olacağı kanısındayım.

Çalışmamızda kaynak olarak, 2012- 2018 yılları 10 AK PARTİ Büyükşehir Belediyesi (BB), 5 CHP BB, 3 MHP BB ve 3 HDP BB ile 6 AK PARTİ il, 2 CHP il, 1 MHP il ve 2 HDP il belediyesi ile ilçeleri ve şirketlerinin Sayıştay denetim rapor özetlerini kapsayan, konusunda bugüne kadar yapılmış en kapsamlı çalışma olan "*Belediyelerde Sistematik Sorunlar ve Çözümler*" kitabımdan alıntılar yapılacaktır.[1]

Tablolarda gösterilen 7 İl belediyesi en düşük nüfuslu iller olup, Sivas- Ağrı- Kırklareli de orta nüfuslu il belediyeleridir. Coğrafi dağılıma dikkat edilmiştir. Belediyeler siyasi partilere göre ayrı renklerde, şirketler kırmızı renkte gösterilmiştir.

2. SAYIŞTAY RAPOR ÖZETLERİNİN ÇIKARILMASINDA İZLENEN YÖNTEM

Yaklaşık 36.000 civarındaki sayfanın analitik formatta özeti çıkarılmıştır. Kullanılan format nedeniyle, belediyeler hakkında yayımlanan ve Sayıştay bulgularına ulaşabilmek amaçlı, ilk içtihat kitabı özelliği de taşımaktadır.

Bazı benzer bulguları birleştirerek bütünleşik başlıklar bulmaya çalışılmıştır. Kategorilerde istenen konunun rahatça bulunabilmesi için her başlıkta fihrist bulunmaktadır. Araştırmacılar, istatistikçiler ve akademisyenler için bulgu ve kategori bazlı performans tabloları hazırlanmıştır.

Yazının sonunda bazı alıntılar yapılarak, kullanılan format hakkında örnekler verilecektir.

Bulgular aşağıda belirtilen altı kategoride incelenmiştir.

A) Yönetim İhmal ve Kararlarıyla Kamu Zararı Tanımı Dışında Kalan Gelir ve Gider İşlemleri.

B) İzin, Ruhsatlar, İmar Planları Hazırlık ve Uygulamaları.

C) Tahsis ve Kiralamalar.

D) Muhasebe Kayıtları.

E) Atama ve Görevlendirmeler.

F) İhale Uygulamaları.

NOT: Bu ayrım tamamıyla yazarın yorumu olup, Sayıştay dahil herhangi bir devlet kurumuyla ilgisi yoktur. Varsa farklı görüş ve değerlendirmeler dikkate alınabilir.

[1] GÖĞEZ, Ahmet Baybars, Belediyelerde Sistematik Sorunlar ve Çözümler.

3. BELEDİYELER HAKKINDA BAZI AÇIKLAMALAR VE GEREKÇELER

Kitabı yazmaktaki amacımı, belediyelere eğitim ve kaynak kitap olması yanında, Sayıştay denetim raporlarının tümü hakkında objektif ve toplu bilgilerin; kamuoyu, siyasetçi, bankalar, araştırmacılar basın, medya, yerel yönetimler, akademisyenler, vb. kesimler için yararlı olacağı şeklinde belirledim.

Kitapta en son 2018 yılı özetleri çıkarılmış olsa da, belediyelerde görülen sorunların yaklaşık %80'i ile çözümleri sade, kolay okunabilir ve analitik formatta okuyucular ile buluşturulmuştur. 2019- 2020- 2021 yıllarına ait raporlarda sorun/ bulgu sayısında fazla artış olmayacağı ancak, örneklerin çoğalacağı tespiti yapılmıştır. Raporları yayımlanmayan çoğu taşrada, yaklaşık 1.000 ilçe ve belde belediyesinde, yetenekli insan kaynağı sorunları yaşandığı için referans kitap olarak kullanılabileceği ve/ veya "*bizde hata bulunmamış*" rahatlığıyla hareket edilerek, sorunlara çözüm getirme ihtiyacı hissetmeyen belediye üst yönetimleri için de masa üstünde bulundurulması gereken kaynak eser olacağı düşünülmüştür.

Özellikle Covid- 19 salgınıyla belediyelerin iş yapış modellerinin değişeceği, sosyal yardım ve destek çalışmaları yürütmeye odaklanılarak, sosyal devlet ve sosyal belediyecilik anlayışının ağırlık kazanacağı tespiti yapılmıştır.

Üniversitelerin Yerel Yönetimler, Ekonomi, Finans, İşletme, İnsan kaynakları, Kamu yönetimi, Hukuk, Mimarlık, İnşaat, Çevre mühendisliği vb. disiplinlerine karşılık gelen ders programlarında ve bölümlerin son sınıf öğrencilerinin vaka ve çözümler konusunda eğitim yardımcı kitabı olarak da kullanılabileceği belirtilmiştir.

Son olarak siyasi partilerin siyaset akademisi ve parti okulları ile Türkiye Belediyeler Birliği (**TBB**) eğitimlerinde kitabın eğitim dokümanı olarak kullanılabileceği önerisinde bulunulmuştur.

Kitapta siyasi yorum ve sataşma yoktur. Tüm bilgiler Sayıştay web sitesinden alınmıştır.

4. ANALİZLER VE İSTATİSTİKLER

a. Siyasi Parti Programlarında Yerel Yönetimlere Ayrılan Bölümler

<u>Partiler oransal olarak sıralanmıştır;</u>

LDP 19 sayfanın 3,5 sayfasını ayırmış. %18,4

HDP 13 sayfanın 1,5 sayfasını ayırmış. %12

SAADET PARTİSİ 33 sayfanın 1,7 sayfasını ayırmış. %5

CHP 344 sayfanın 12 sayfasını ayırmış. %3,5

AK PARTİ 33 sayfanın 1 sayfasını ayırmış. %3

GELECEK PARTİSİ 143 sayfanın 3 sayfasını ayırmış. %2,1

DSP 62 sayfanın 0,5 sayfasını ayırmış. %0,8

DEVA PARTİSİ 132 sayfanın 1 sayfasını ayırmış. %0,75

İYİ PARTİ 67 sayfanın 0,20 sayfasını (4 satır) ayırmış. %0,3

MHP 139 sayfanın 0,20 sayfasını (3 satır) ayırmış. %0,14

VATAN PARTİSİ 23 sayfa içinde yerel yönetimlere hiç yer vermemiştir.

ZAFER PARTİSİ şehircilik ve afet yönetimi ağırlıklı yer vermiş ve bazı konuların içinde bahsedilmiştir.

YAZARIN NOTU: "*Yerel yönetimlerin; Çevre, Şehircilik, İklim ve Afet yönetimi ile aynı bakanlık içinde toplanmasını sakıncalı olarak değerlendiriyorum. En az 7-8 bakanlıkla doğrudan ilişkileri nedeniyle, hükümette bakanlık olarak temsil edilmeleri halinde koordinasyon ve işlerin daha sonuç odaklı yürütüleceğini düşünüyorum.*"

b. Sosyal Konuları Sayısal/ Matematiksel Anlatmak Neden Önemli?

Kuleli Askeri Lisesi'nin efsanevi matematik öğretmeni iki yıl dersine girme şansını yakaladığım merhum Öğr. Albay Yusuf ÜNLÜ'yü anarak başlamak isterim. Aslında hocaların hocası demek daha doğru olur. Benim de üsteğmen rütbesinde iken bir yıl ders aldığım merhum Öğr. Alb. Engin SÜATAÇ ile Öğr. Ütğm. Selçuk ÖZDEMİR de öğrencileri olarak çok saygın matematik öğretmenlerimizdi. Bu vesileyle hepsini saygı ve ölenleri rahmetle anmaktan onur duyuyorum.

Sayın Yusuf ÜNLÜ, *"iyi matematikçi olmak için, edebiyatınızın çok iyi olması gerekir"* derdi. Bu düşünceyi tersinden okuduğumda, hayat bize gösterdi ki; karmaşık konuları açıklamak için her zaman edebiyatımızın çok iyi olması da yeterli değil. Matematik o anda yardımımıza yetişiyor. Tablo, grafik, istatistik, korelasyon hesaplaması ile formüller kullanarak, karmaşık konuları daha analitik ve kolay anlaşılabilir hale getirip, sayfalar dolusu yazı yazmadan da meramımızı daha iyi anlatabiliyoruz. Sayın Mahfi EĞİLMEZ "*Göstergeler tablomu güncelledim*" başlığıyla ve birçok yazısında, çok karmaşık konuları, tablo ve grafiklerle okuyucusuna kolay anlaşılabilir şekilde kısaca aktararak, bu konuda haklı şöhrete sahip iktisat ve finans dünyamızın duayenlerindendir. Yani hem matematik kullanıp, hem de konunun özünü kısaca anlatabilme becerisini yakalayabilmek lazım. Henüz o aşamaya geçemediğimi itiraf ediyorum!

Günümüzde Hesaplamalı Sosyal Bilimler (Computational Social Science) olarak tanımlanıyor.

Koç Üniversitesi amacı şöyle tanımlamış; "*Yüksek Lisans Programı, Türkiye'de Sosyal Bilimler alanında hesaplamalı yöntemler kullanılmasına yönelik teorik ve yöntemsel eğitimi derinleştirmeyi amaçlamaktadır.*"[1]

1 https://gsssh.ku.edu.tr/programlar/hesaplamali-sosyal-bilimler/ (Erişim Tarihi: 18 Ocak 2018)

Bu çalışma ile her sene Sayıştay web sitesinde kategorize edilmeden, her belediyeye ait yayımlanan raporları m. 2'de ki başlıklarda inceleyerek aralarındaki ilgi ve ayrışmaları, yarattığım metodoloji ile tablolar halinde sunarak, ulaştığım verilerin bir kısmını yorumlamaya çalışacağım. İnanıyorum ki siz değerli hocalarım bu verileri kullanarak çok daha fazla değerlendirme ve yorumlar yapabileceksiniz.

c. Kategorilere Göre Bulgu Performansları

FİHRİST bölümündeki en yüksek performanslardan ilk 1-4 ile kümülatif toplamda en fazla hata bulunan BULGU'lara yer verilmiştir. Hataların yoğunlukla görüldüğü başlıklar, rapor özetlerindeki detaylar, biz ve yöneticilere yerel yönetimlerin öncelikli sorunlarının neler olduğu konusunda ikna edici bilgiler vermektedir.

Tekrar not etmekte yarar görüyorum. Bu bilgiler tüm Sayıştay denetim raporlarının verileri olmayıp, sadece incelediğim 21 BB ve 10 il belediyesi ile ilçelerini kapsamaktadır. Nüfus açısından bakarsak Türkiye'nin yarısından fazlası denilebilir. Tüm belediyeler bazında çalışma genişletilirse %2-3 sapma olabileceğini düşünüyorum.

(a) Yönetim İhmal ve Kararlarıyla Kamu Zararı Tanımı Dışında Kalan Gelir ve Gider İşlemleri:

Grubun Toplam Performansı:

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM : 2.019 %100 KÜMÜLATİF DENETİM : 2.510 %100

AK PARTİ	;	**954**	**%47,3**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**1.174**	**%46,8**
CHP	;	**715**	**%35,4**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**924**	**%36,8**
MHP	;	**151**	**% 7,5**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**176**	**% 7**
HDP	;	**133**	**% 6,6**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**164**	**% 6,6**
İYİ PARTİ	;	**8**	**% 0,4**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**10**	**% 0,4**
BAĞIMSIZ	;	**4**	**% 0,2**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**4**	**% 0,2**
AK PARTİ ŞİRKET;		**30**	**% 1,5**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**30**	**% 1,2**
CHP ŞİRKET	;	**17**	**% 0,8**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**17**	**% 0,6**
MHP ŞİRKET	;	**7**	**% 0,3**	**AĞIRLIKLI ORT;**	**11**	**% 0,4**

BULGU 48: Kurum ön mali kontrol ve risk kütüğü oluşturulmaması. İç kontrol standardı gereği görevini devreden personelin, iş ve işlemlerini içeren rapor hazırlamaması. Mali Uzman ve yardımcısı ile iç denetçi kadrosuna atama yapılmaması. DENETLENEN BİRİM: 116/ KÜMÜLATİF DENETİM: 156

BULGU 15: Geçiş hakkı kullanan işletmecilerin tespiti ve geçiş hakkı ücretlerinin tahsiline yönelik işlem yapılmaması. DENETLENEN BİRİM: 117/ KÜMÜLATİF DENETİM: 153

(b) İzinler, Ruhsatlar, İmar Planları Hazırlık ve Uygulamaları:

Grubun Toplam Performansı:

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM: 29 %100 KÜMÜLATİF DENETİM : 32 %100

AK PARTİ	**;**	**12**	**%41,4**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**13**	**%40,6**
CHP	**;**	**16**	**%55,2**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**18**	**%56,3**
MHP	**;**	**1**	**% 3,4**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**1**	**% 3,1**

BULGU 7: Bina inşaat harcının mevzuata göre hesaplanmaması. Hatalı Muhasebe kaydı. Kamu kurumlarının yüklenicilerden yapı kullanma izni harcı ile diğer ücretlerin alınmaması. Yapı Kullanma izni- ruhsatı alma zorunluluğu. DENETLENEN BİRİM: 17/ KÜMÜLATİF DENETİM: 19

(c) Tahsis ve Kiralamalar:

Grubun Toplam Performansı:

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM: 176 %100 KÜMÜLATİF DENETİM : 246 %100

AK PARTİ	**;**	**80**	**%45,5**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**111**	**%45,1**
CHP	**;**	**80**	**%45,5**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**110**	**%44,8**
MHP	**;**	**7**	**% 4**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**14**	**% 5,7**
HDP	**;**	**6**	**% 3,3**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**8**	**% 3,2**
AK PARTİ ŞİRKET;		**1**	**% 0,6**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**1**	**% 0,4**
CHP ŞİRKET	**;**	**2**	**% 1,1**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**2**	**% 0,8**

BULGU 12: Kuruma ait/ değil, hisseli taşınmaz ve araçların mevzuata aykırı, meclisi kararıyla veya değil, amatör kulüp, spor kulübü, sendika, dernek, vakıf vb. kurum- kişilere bedelsiz, rayicinin altında, belirsiz süreli ve ihalesiz, kira sözleşmesi yapmadan kira/ tahsis/ işletme devri ve 3'ncü kişilere izinsiz devri. DENETLENEN BİRİM: 81 / KÜMÜLATİF DENETİM: 119

BULGU 11: Kuruma ait/ değil taşınmaz ve araçların mevzuata aykırı, meclisi kararıyla veya değil; Elektrik- Doğalgaz şirketleri, Kamu ve Belediye şirket/ iştiraklerine, Birliklere bedelsiz, rayicin altında, belirsiz süreli ve ihalesiz, sözleşme yapmadan kiralanması/ tahsisi/ işletme devri. Kiralanan/ tahsisin 3'ncü kişilere devri. DENETLENEN BİRİM: 28/ KÜMÜLATİF DENETİM: 40

(ç) Muhasebe Kayıtları:

Grubun Toplam Performansı:

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM : 2.857 %100 KÜMÜLATİF DENETİM : 3.658 %100

AK PARTİ	**; 1.348**	**%47,2**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**1.740**	**%47,6**
CHP	**; 949**	**%33,2**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**1.225**	**%33,5**
MHP	**; 258**	**% 9**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**329**	**% 9**
HDP	**; 215**	**% 7,5**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**274**	**% 7,5**
İYİ PARTİ	**; 11**	**% 0,4**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**13**	**% 0,3**
BAĞIMSIZ	**; 8**	**% 0,3**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**8**	**% 0,2**
AK PARTİ ŞİRKET;	**33**	**% 1,2**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**33**	**% 0,9**
CHP ŞİRKET	**; 27**	**% 0,9**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**27**	**% 0,8**
MHP ŞİRKET	**; 8**	**% 0,3**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**9**	**% 0,2**

BULGU 7: Kuruma ait, kuruma tahsisli ve kurumun tahsis ettiği taşınmazların değer tespiti yapılmayıp, muhasebe kaydına alınmaması. Mülkiyet ve kullanımdaki taşınmazların envanter ve icmal cetvelleri olmaması. 6360 ile devredilen taşınmazlar ile kurumlar arası mahsupların mali tablolara eksik yansıtılması. DENETLENEN BİRİM: 143/ KÜMÜLATİF DENETİM: 218

BULGU 5: Kıdem tazminat karşılığı ile diğer borç- gider karşılık hesapları kullanılmaması. DENETLENEN BİRİM: 131/ KÜMÜLATİF DENETİM: 186

(d) Atama ve Görevlendirmeler:

Grubun Toplam Performansı:

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM: 155 %100 KÜMÜLATİF DENETİM : 169 %100

AK PARTİ	**; 87**	**%56,1**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**88**	**%52,1**
CHP	**; 46**	**%29,7**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**54**	**%31,9**
MHP	**; 9**	**% 5,8**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**10**	**% 5,9**
HDP	**; 10**	**% 6,5**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**13**	**% 7,7**
AK PARTİ ŞİRKET;	**3**	**% 1,9**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**4**	**% 2,4**

BULGU 5: Danışmanlık ve personel hizmet alımında mevzuata aykırı uygulamalar ve başkan danışmanı istihdamı. Mali hizmetler müdürlüğü olmasına rağmen, strateji geliştirme müdürlüğü de kurulması. Boş avukat kadrosu olmasına rağmen dışarıdan sözleşmeli veya doğrudan hizmet alınması. DENETLENEN BİRİM: 30/ KÜMÜLATİF DENETİM: 33

BULGU 4: ÖKM- Özel kalem müdürü ile ÖKM'den şef ve müdür atamalarının mevzuata aykırı olması. DENETLENEN BİRİM: 29/ KÜMÜLATİF DENETİM: 30

(e) İhale Uygulamaları:

Grubun Toplam Performansı:

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM: 701 %100 KÜMÜLATİF DENETİM : 874 %100

AK PARTİ	**;**	**355**	**%50,6**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**445**	**%50,9**
CHP	**;**	**237**	**%33,8**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**299**	**%34,2**
MHP	**;**	**56**	**% 8**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**70**	**% 7,9**
HDP	**;**	**34**	**% 4,9**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**41**	**% 4,7**
İYİ PARTİ	**;**	**1**	**% 0,1**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**1**	**% 0,1**
AK PARTİ ŞİRKET;		**9**	**% 1,3**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**9**	**% 1,1**
CHP ŞİRKET	**;**	**9**	**% 1,3**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**9**	**% 1,1**

BULGU 6: Kira süresi biten taşınmazların ihalesiz kiralamaya devam edilmesi. İşletme hakkı sözleşmesi yapılmaması. Kiraların yıllara göre güncellenmeyip, kiranın vadesinde ödenmemesi. 1 ve 2'nci derece tarihi sit bölge/ alan/ bina ve eserlerin izinsiz kiralanması/ tahsisi ve sözleşme konusu dışında kullanılması. DENETLENEN BİRİM: 100/ KÜMÜLATİF DENETİM: 153

BULGU 22: 4734/ Md. 21.b, 21.f, 22.a, 22.b, 22.d, 22.f limitli alımlarda KİK görüşü alınmadan, bütçe %10'nun aşılması. Parasal sınır altında ki ihtiyaçlar, kısımlara bölünerek doğrudan teminle karşılanması. Pazarlık usulünün genel uygulama haline getirilmesi. Doğrudan alımda sözleşme yapılmaması ve karar damga vergisi alınması. DENETLENEN BİRİM: 97/ KÜMÜLATİF DENETİM: 134

Kategoriler Genel Toplamı

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM: 5.937 %100 KÜMÜLATİF DENETİM : 7.489 %100

AK PARTİ	**;**	**2.836**	**%47,8**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**3.571**	**%47,7**
CHP	**;**	**2.043**	**%34,5**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**2.630**	**%35,1**
MHP	**;**	**482**	**% 8,1**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**600**	**% 8**
HDP	**;**	**398**	**% 6,7**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**500**	**% 6,7**
İYİ PARTİ	**;**	**20**	**% 0,3**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**24**	**% 0,3**
BAĞIMSIZ	**;**	**12**	**% 0,2**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**12**	**% 0,2**
AK PARTİ ŞİRKET;		**76**	**% 1,3**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**77**	**% 1**
CHP ŞİRKET	**;**	**55**	**% 0,9**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**55**	**% 0,7**
MHP ŞİRKET	**;**	**15**	**% 0,2**	**AĞIRLIKLI ORT ;**	**20**	**% 0,3**

ç. Kategorilere Göre Performans Tablosu ve Yorumlar

KATEGORİLER/ DENETİMLER	BULGU SAYISI	DENETLENEN BİRİM	DENETİM ORANI %	BULGU BAŞINA % DENETİM	KÜMÜLATİF DENETİM	DENE-TİM ORANI %	BULGU BAŞINA % DENETİM
YÖNETİM İHMAL VE KARARLARI	**97**	2.019	34,00	20,81	2.510	33,52	25,88
İZİN, RUHSAT, İMAR UYGULAMA	**7**	29	0,49	4,14	32	0,43	4,57
TAHSİS VE KİRALAMALAR	**13**	176	2,96	13,54	246	3,29	18,92
MUHASEBE KAYITLARI	**77**	2.857	48,13	37,10	3.658	48,84	47,49
ATAMA VE GÖREVLENDİRME	**12**	155	2,61	12,92	169	2,26	14,08
İHALE UYGULAMALARI	**33**	701	11,81	21,24	*874*	*11,66*	26,48
TOPLAM/ ORTALAMA	**239**	**5.937**	**100,00**	**18,29**	**7.489**	**100,00**	**22,90**

DİP NOTLAR:

BULGU SAYISI: Her kategoride yapılan denetimlerde bulunan sorun/ hata sayısı.

DENETLENEN BİRİM: Her kategoride denetlenen belediye sayısı.

DENETİM ORANI: Toplam Birim Denetim sayısının, kategori başına Denetim Oranı. (2.019 x 100/ 5.937= %34,00)

BULGU BAŞINA DENETİM: Kategorilerdeki Denetlenen Birimin, BULGU sayısına oranı. (2.019/ 97= 20,81)

KÜMÜLATİF DENETİM: Kategorilerde denetlenen belediyelerde yapılan toplam denetleme sayısı.

DENETİM ORANI: Toplam Kümülatif Denetim sayısının, kategori başına Denetim Oranı. (2.510 x 100/ 7.488= %33,52)

BULGU BAŞINA DENETİM: Kategorilerdeki Denetlenen Birimin, BULGU sayısına oranı. (2.510/ 97= %25,88)

NOT: Hesaplamalardaki anlaşılmayı kolaylaştırmak için birer örnek verdim.

Tablo ve Dipnotlar Hakkındaki Değerlendirme

Sayıştay öncelikli olarak mali denetim yaptığı için "*MUHASEBE KAYITLARI*" kategorisinde, toplam bulguların yarısına yakını sorunu bu bölümde tespit etmiştir. İkinci sıradaki "*YÖNETİM İHMAL VE KARARLARIYLA KAMU ZARARI TANIMI DIŞINDA KALAN GELİR VE GİDER İŞLEMLERİ*" 1/3 hatalı işlem yapıldığını gösteriyor. Her iki başlığın da "*akçeli işler*" ağırlıklı olduğunu unutmayalım.

Bu sonuçlara göre çok farklı yorumlar yapılabilir. İzninizle bana göre; genelde borçlu olan yerel yönetimler, tahsilatlarını eksik ve/ veya hiç yapamayıp, kayıtlarını muhasebe ilkelerine uygun olarak tutmakta özenli davranmayınca, gider/ harcama denetimlerinde yaşanan plansızlık/ programsızlıkla, böyle bir sonucun elde edilmesi hiç de şaşırtıcı görülmemektedir. Yapılamayan tahsilatların gerçekleştirilmesi, doğru/ denk bütçe çalışmaları/ analizi ve liyakatli yöneticilerin tercih edilmesiyle bu sorunlar daha kolay aşılabilir ve kurumların borçlanma miktar/ oranları düşebilir.

Ayrıca her kategori başına tespit edilen BİRİM BULGU ve KÜMÜLATİF BULGU olarak da değerlendirme yapmanın gerekli olduğunu düşünüyorum. En fazla Bulgu YÖNETİM İHMAL VE KARARLARI (97 adet) olsa da, BULGU BAŞINA DENETİM birim olarak %20,81 ve KÜMÜLATİF %25,88 ile ortalamanın biraz üstündedir. İkinci sırada "*MUHASEBE KAYITLARI*" (77 adet) ise BULGU BAŞINA DENETİM Birim %37,10 ve KÜMÜLATİF %47,49 olup ortalamanın iki katından fazladır. "İHALE UYGULAMALARI" (33 adet) birim olarak %21,24 ve KÜMÜLATİF %26,48 ile az farkla da olsa ikinci sıraya yerleşmiştir. Kısaca MUHASEBE ve İHALE kategorilerinde belediye, bağlı birim ve şirketlerinde, "*YÖNETİM İHMAL VE KARARLARINA*"

göre çok daha fazla ihmal/ hatalar bulunmuştur.

d. Sayıştay Raporu Denetimlerinin Rakamsal Boyutu

Türkiye'de belediyelerin sayısı konusunda zaman, zaman hatalı bilgiler yayımlanmaktadır. 30 BB, 51 İl belediyesi, 922 ilçe belediyesi ve 388 belde belediyesiyle birlikte 1.391 belediyemiz bulunmaktadır. Geçmişten bu yana belediye sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. İçişleri Bakanlığı web sitesinde il belediyelerinde "*Merkez ilçe*" adıyla görülen belediye, doğrudan il belediyesini temsil ettiğinden, 1391 + 51= 1.441 olması yanıltmasın.

YILLAR	1950	2000	2003	2014	2019	2022 (*)
Belediye sayılarımız	678	3.218	2.950	1.397	1.389	1.391

(*) Mart 2021'de Afyonkarahisar Güney beldesi ve Temmuz 2022'de Çankırı Dodurga beldesi mahkeme kararıyla yeniden belde olma hakkını kazandılar.

Sayıştay web sitesinde 2012 ile 2018 arasında "*Düzenlilik Denetimleri*" kapsamında 1.390 belediyede yapılan denetimlerin sayıları aşağıdadır;

*30 BB- Büyükşehir Belediyesinin tümü denetlenip yayımlanmıştır. Her yılı kapsamamaktadır.

*30 BB bağlı Su ve Kanalizasyon idarelerinin tümü denetlenip yayımlanmıştır. Her yılı kapsamamaktadır.

*3 bağlı kurum (İETT, EGO, ESHOT) denetlenip yayımlanmıştır. Her yılı kapsamamaktadır.

*BB, İl ve İlçe belediye şirketlerinin bazıları 64 defa denetlenip yayımlanmıştır. Her yılı kapsamamaktadır.

*51 İl belediyesinin tümü denetlenip yayımlanmıştır. Her yılı kapsamamaktadır.

*922 İlçe belediyesinden 257 tanesi denetlendikten sonra yayımlanmıştır. Her yılı kapsamamaktadır.

*387 belde belediyesinden hiçbiri yayımlanmamıştır.

*2012- 2018 arası BB ile bağlı kuruluşları, il- ilçe belediye ve şirketleri 435 kez denetlenmiştir.

TÜRKİYE GENELİ BELEDİYELER- BAĞLI KURULUŞLARININ DENETİM ORANI/ PERFORMANSI

BİRİMLER	TOPLAM	DENETLENEN	PERFORMANS %	AÇIKLAMALAR
BB- BÜYÜKŞEHİR BLD.	**30**	**30**	**100,00**	
SU- KANAL İDARESİ	**30**	**30**	**100,00**	İSKİ, ASKİ, İZSU vb.
BAĞLI KURULUŞLAR	**3**	**3**	**100,00**	İETT, EGO, ESHOT
İL BELEDİYESİ	**51**	**51**	**100,00**	
BB İLÇE BELEDİYESİ	**519**	**211**	**40,65**	
İL/ İLÇE BELEDİYESİ	**403**	**46**	**11,41**	
TOP. İLÇELER ORT.	***922***	***257***	***27,84***	
BELDE BELEDİYESİ	**387**	**0**	**0**	
TOP. BELEDİYE ORT.	***1.390***	***338***	***24,31***	

NOT: Sayıştay tüm belediyeler, bağlı kuruluşlar ve şirketleri, her yıl göndermek zorunda oldukları mali ve yönetimsel belgeler üzerinden denetler. Burada 2012- 2018'de raporları yayınlananlar gösterilmiştir. (Muhtemelen Sayıştay denetçilerinin fiziki olarak yaptıkları denetim sonuçları olup, büro içi denetleme/ değerlendirme sonuçlarının ilanı yok düzeydedir.)

Görüldüğü gibi Sayıştay'ın tüm belediyeler içinde sitesinde yayınladığı rapor ortalaması %24,31'dir.

TÜRKİYE GENELİ BELEDİYELER- BAĞLI KURULUŞLARININ DENETİM SIKLIĞI ORANI/ PERFORMANSI

2012- 2018 DENETİMLER	TOPLAM	DENETLENEN	PERFORMANS %
TOPLAM DENETİM (1*)	**1.234**	**1.234**	**100,00**
BB DENETİMLERİ	**1.170**	**192**	**16,41**
SU- KANAL İDARESİ	**1.170**	**115**	**9,83**
BB İLÇELER	**1.170**	**552**	**47,18**
İL BELEDİYESİ	**1.170**	**259**	**22,14**
İL/İLÇE BELEDİYESİ	**1.170**	**52**	**4,14**
ŞİRKETLERİN DENETİMİ	**1.234**	**64**	**5,19**
DENETİM KAPASİTESİ (2*)	**8.190**		
DENETİM KAPASİTE ORANI	**8.190**	**1.170**	**14,29**
DENETİM KAPASİTESİ/ YIL PERFORMANS (3*)			**14,29/ 7 yıl= 2,04 Yıl**

(1*) Şirketler dahil toplam denetim 1.234. Şirket denetimleri 64 olup, 1.170 kez belediyeler ve bağlı kuruluşların denetimi yapılmış.

(2*) Her yıl denetlenseydi, max. 8.190 rapor yayınlanacaktı.

(3*) Her birim ortalama 2 yılda 1 kez denetlenmiş.

e. Özeti Çıkarılan AK PARTİ, CHP ve MHP Şirketleri

Bu çalışmaya konu olan 2012'den 2018'e kadar incelediğimiz belediye şirketleri listesi aşağıdadır. Tabloların altında isim verilmediği için belirtmek istedim. Renkler partilere göre ayrımı göstermektedir.

AK PARTİ şirketleri;

İBB ; BELBİM AŞ, İSTENERJİ AŞ, BELTUR AŞ, HALK EKMEK AŞ, SPOR AŞ, KÜLTÜR AŞ

ANKARA BB ; BUGSAŞ, BELKA AŞ, ANFA Ltd. Şti.

ANTALYA BB ; ANTEPE AŞ, EKDAĞ AŞ

BURSA BB ; BURULAŞ

DENİZLİ BB ; ULAŞIM AŞ, BELTAŞ

KAYSERİ BB ; İMAR AŞ

BAYBURT BLD; BAYBURTLU ENERJİ AŞ

CHP şirketleri;

AYDIN ; AYBEL AŞ, İMAR AŞ

ESKİŞEHİR BB ; İMAR AŞ

İZMİR BB ; İZBETON AŞ

BAKIRKÖY BLD; BYUAŞ

BALÇOVA BLD; TERMAL AŞ

BODRUM BLD ; TURİZM AŞ

ÇANKAYA BLD; İMAR AŞ

KONAK BLD ; MERBEL AŞ

URLA BLD ; URİT AŞ

MHP şirketleri:

ADANA BB ; İMAR AŞ

MERSİN BB ; İMAR AŞ, MERULAŞ

f. Partilere Göre BB, İl, İlçe ve Şirketlerin Denetim Rapor Tablosu

BÜYÜKŞEHİRLER	BELEDİYELER	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	RAPOR SAYFA
AK PARTİ BB (10/18)		98	278	478	720	573	762	1.199	4.108
SU KANALİZASYON (10/18)		66	167	201	356	391	452	431	2.064
BAĞLI KURULUŞ (2/2)		19	46	83	177	91	103	54	573
AK PARTİ BB İLÇE (80/220)		159	429	750	1.374	878	1.617	3.813	9.020
AK PARTİ BB ŞİRKET (20)				161	322	62	20	146	711
	TOPLAM	*342*	*920*	*1.673*	*2.909*	*1.995*	*2.954*	*5.643*	*16.476*
CHP BB (5/6)		49	164	181	256	281	306	426	1.663
SU KANAKİZASYON (5/6)		16	59	100	213	99	165	146	798
BAĞLI KURULUŞ (1/1)		10	29	14	58				111
CHP BB İLÇE (59/79)		186	709	740	1.584	1.262	1.785	3.428	9.694
CHP BB ŞİRKET (15)				57	112	53	119	43	384
	TOPLAM	*261*	*961*	*1.092*	*2.223*	*1.695*	*2.375*	*4.043*	*12.650*
MHP BB (3/3)		24	87	102	188	169	152	254	976
SU KANALİZASYON (3/3)			43	36	90		132	93	394
BAĞLI KURULUŞ									
MHP BB İLÇE (15/44)		40	61	164	173	255	422	451	1.566
MHP BB ŞİRKET (4)				65	44	34			143
	TOPLAM	*74*	*191*	*367*	*495*	*458*	*706*	*798*	*3.079*
HDP BB (3/3)		22	92	86	136	159	205	248	948
SU KANALİZASYON (3/3)		10	18	24	97	29	35		213
BAĞLI KURULUŞ									
HDP BB İLÇE (12/35)		9	14	87	143	69	103	211	636
HDP BB ŞİRKET									
	TOPLAM	*41*	*124*	*197*	*416*	*257*	*343*	*459*	*1.797*
İYİ PARTİ BB İLÇE (1/1)							27	59	86
BAĞIMSIZ BB İLÇE (1/1)				22					22
	AKP İL (6/30)	37	81	135	160	158	127	43	741
	AKP İLÇE (0/30)								
	AKP ŞİRKET (2)			14					14
	TOPLAM	*37*	*81*	*149*	*160*	*158*	*127*	*43*	*755*
	CHP İL (2/8)	19	48	58	98	94	104	66	487
	CHP İLÇE (1/19)			32	92		38		162
	CHP ŞİRKET								
	TOPLAM	*19*	*48*	*90*	*190*	*94*	*142*	*66*	*649*
	MHP İL (1/5)	10	30	36	42	59		78	255
	MHP İLÇE (1/12)			28					28
	MHP ŞİRKET								
	TOPLAM	*10*	*30*	*64*	*42*	*59*		*78*	*283*
	HDP İL (2/8) (*)	20	36	63	39	73	44	25	300
	HDP İLÇE (1/5)			22					22
	HDP ŞİRKET								
	TOPLAM	*8*	*36*	*63*	*39*	*73*	*44*	*25*	*288*
	BBP İL (1/1) (2*)	9	61						70
GENEL	*G. TOPLAM*								*36.187*

(*) Ağrı HDP dönemi 2012'de denetlenmiş, 12 sayfa rapor var.

(2*) BDP Sivas 2012 ve 2013'de denetlenmiş 70 sayfa rapor var.

g. İncelenen BB, İl ve İlçelerinin Denetim Detayları Performans Tablosu (Belediye şirketleri değerlemeye alınmamıştır.)

PARTİLER	DENETİM	ORAN %	RAPOR SAYFA	ORT. DENETİM SAYFA	DENETİM YILI (4*)	TOPLAM (5*) DENETİM/ YIL	PERFORMANS % (6*)
AK PARTİ BB	10/18	55,55	4.108	410,80	69	192	35,94
BB İLÇE (2*)	80/220	36,36	9.020	112,75	176	552	31,88
AK PARTİ İL	6/30	20,00	741	123,50	29	259	11,20
İLÇELER (3*)	0/30	0,00	0	0,00	0	52	0
TOPLAM DENETİM	*96/298*	*32,21*		*215,68*	*274*	*1.055*	*25,97*
CHP BB	5/6	83,33	1.663	332,60	35	192	18,23
BB İLÇE	61/79	77,21	9.694	158,91	181	552	32,79
CHP İL	2/8	25,00	487	243,50	11	259	4,25
İLÇELER	1/19	5,26	162	162,00	3	52	5,77
TOPLAM DENETİM	*69/112*	*50,82*		*224,25*	*230*	*1.055*	*15,26*
MHP BB	3/3	100,00	976	325,33	21	192	10,94
BB İLÇE	18/44	40,90	1.566	87,00	37	552	6,70
MHP İL	1/5	20,00	255	255,00	5	259	1,93
İLÇELER	1/12	8,33	28	28,00	1	52	1,92
TOPLAM DENETİM	*23/64*	*42,30*		*173,83*	*64*	*1.055*	*5,37*
HDP BB	3/3	100,00	948	316,00	20	192	10,41
BB İLÇE	13/35	37,14	636	48,92	17	552	3, 08
HDP İL	2/8	25,00	300	150,00	11	259	4,25
İLÇELER	1/5	20.00	22	22,00	1	52	1,92
TOPLAM DENETİM	*19/51*	*45,53*		*134,23*	*49*	*1.055*	*4,91*
İYİ PARTİ İLÇE	1/1		86		2	552	0,36
BAĞIMSIZ İLÇE	1/1		22		1	552	0,18
G. TOPLAMLAR							
BB	*21/30*	*70,00*					
BB İLÇE	*172/378*	*45,50*					
İLLER	*10/51*	*19,60*					
İLÇELER	*(7*) 3/68*	*4,41*					

(*) 2014 Seçim sonuçlarına göre; 30 BB ve Su Kanalizasyon, 51 il ve 257 ilçe ile bazı şirketler 2012- 2018 arası 1.234 kez denetlenmiş.

(2*) Raporumuzda 21 BB toplam ilçe sayısının/ denetlenen ilçe sayısına oranı. Örnek; İstanbul ilçeleri %100, Ankara 16/25= %64

(3*) Raporumuza konu İllerin toplam ilçe sayısının/ denetlenen ilçe sayısına oranı.

(4*) Sayıştay'ın 2012- 2018 dahil yıl bazında yaptığı denetimlerin, raporumuza konu belediyelerde ki sayısı.

(5*) Sayıştay'ın 2012- 2018 dahil yıl bazında yaptığı Toplam BB, il, ilçelerinin denetim yılı sayısı.

(6*) İncelenen BB, il ve ilçeler yıl toplamının, Sayıştay'ın eşdeğer birimlerde ki toplam denetimine oranı.

(7*) Raporumuz kapsamında 10 ilin toplam 68 ilçesinden 3 tanesinin denetim raporu yayınlanmış.

SONUÇ

Elde ettiğimiz bu verilerle bağımsız bir kurum olan Sayıştay'ın denetim şekli ve kapsamı hakkında zaman, zaman kamuoyunda yapılan tartışmalara da bir açıklama getirdiğimi düşünüyorum. Yapılan denetimlerin sonuçları kitapta ayrıntılı olarak bulunmaktadır. Denetimlerin nasıl yapıldığı, içeriğine müdahale olup olmadığı tartışmalarına girmeden, 2017 yılı denetim sonuçlarının her yıl olduğu gibi 2018 yılı Ekim- Kasım'da yayımlanması beklenirken, her ne sebeple olduğu bilinmemekle beraber, Mart 2019'da yapılan seçimlerden bir ay önce Şubat ayında yayımlanması müdahale var kuşkularına neden olmuştur. Ayrıca geleneksel olarak Sayıştay içinden yapılan başkan ataması yerine, dışarıdan başkan atanması takdiri kamuoyuna aittir.

2019 Yerel yönetimler seçiminden sonra muhalefet partilerince kazanılan BB ve bazı il- ilçe belediyeleriyle geçmiş dönemi karşılaştırmak mutlaka yararlı olacaktır. Yapılan 2012- 2018 dönemi çalışmalarını kapsayan kitaba gösterilecek ilgiyle orantılı olarak, 2021 yılı denetim sonuçlarının yayımlanacağı 2022 Ekim- Kasım aylarından sonra üç yıllık performansların değerlendirilmesi düşünülebilir. Gereklidir de.!

BELEDİYELERDE SİSTEMATİK SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER KİTABINDA KULLANILAN FORMAT

BULGU: Kuruma Ait veya Olmayan Taşınmaz ve Araçların Mevzuata Aykırı, Meclis Kararıyla veya Değil Elektrik- Doğalgaz Şirketleri, Kamu ve Belediye Şirket/ İştiraklerine, Birliklere Bedelsiz, Rayicin Altında, Belirsiz Süreli ve İhalesiz, Sözleşme Yapılmadan Kiralanması/ Tahsisi/ İşletme Devri. Kiralananın/ Tahsisin Üçüncü Kişilere Devri.

GEREKÇE; 5393 sayılı Belediye Kanunu *"Belediyenin Yetki ve İmtiyazları"* başlıklı m. 15.h; *"Mahallî müşterek hizmetler için belediye ve mücavir alanlarda taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak, kiraya vermek, trampa ve tahsis etmek, üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek belediyenin görev ve yetkilerindendir.* m. 18.e; "Taşınmaz mal alım, satım, takas, tahsis, tahsisin değiştirilmesi, ihtiyaç sonu kaldırma, üç yıldan fazla kiralama, 30 yılı geçmeyen sınırlı aynî hak tesise belediye yetkilidir." *"Encümen görev ve yetkileri"* başlıklı m. 34; *"Taşınmaz mal satış, trampa ve tahsis meclis kararlarını uygulamak, 3 yılı aşmayan kiralamaya karar vermek."* Madde 75.d; *"Meclis kararıyla yapılacak anlaşmaya uygun, görev ve sorumluluk alanlarına giren konularda kendisine ait taşınmazları, aslî görev ve hizmetlerinde kullanmak için, bedelli veya bedelsiz mahallî idareler ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına devreder, süresi 25 yılı aşmayarak tahsis edebilir, kiraya verir. Amaç dışı kullanımda iptal edilir. Tahsis süresi sonunda, aynı esaslarla yeniden tahsisi mümkündür. Kamu kurum ve kuruluşlarına belediyeler, bağlı kuruluşları ve belediye şirketlerince devir veya tahsis edilen taşınmazlar, kamu konutu ve sosyal tesis olarak kullanılamaz." Kamu yararına çalışan dernekler, Bakanlar Kurulunca*

vergi muafiyeti tanınmış vakıflar ve **07.06.2005 tarihli ve 5362 sayılı Esnaf Sanatkâr Meslek Kuruluşları Kanunu** *kapsamına giren meslek odaları ile belediye ortak hizmet projeleri yapar. Diğer dernek ve vakıflarla ortak hizmet projesinde ise mahallin mülki amir onayı gerekir. Ortak hizmet projesiyle belediye taşınmazı ne gerekçeyle olursa olsun bir dernek veya vakfa bedelsiz tahsis edilmez."*

2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına Dayanılarak Yayımlanan Taşınır Mal Yönetmeliği m. 31; 04.05.2010/ 504 Değişik fıkra 5 ile çıkarılan **3 No.lu Taşınır Mal Yönetmeliği Genel Tebliği** *"Geçici tahsis yetki ve tahsis şartları"* Md. 3; *"Tahsis süresince zorunlu bakım, onarım ve işletme masrafları ile kullanım için gerekli toner, kartuş, kâğıt, akaryakıt, yağ vb. giderleri, tahsis yapılan idare karşılar..."*

03.01.2005 tarihli ve 25772 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Dernekler Yönetmeliği m. 38; *"Kişi, kurum veya kuruluşlarca derneğe yapılacak bedelsiz mal ve hizmet teslimleri, yönetmelik Ek-15 Ayni Bağış Alındı Belgesi ile kabul edilir."*

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu *"Bütçeden yardım yapılması"* başlıklı m. 29.1: *"Gerçek ve tüzel kişilere kanuni dayanaksız kamu kaynağı kullandırılmaz, yardımla menfaat sağlanmaz. .... kamu yararı varsa dernek, vakıf, birlik, kurum, kuruluş, sandık vb. teşekküllere yardım yapılabilir." "Taşınmaz Tahsisi" başlıklı* m.47; *"Kamu idareleri, kanunda belirtilen kamu hizmetlerini yerine getirmede mülkiyetlerindeki taşınmazlarla Devletin hüküm ve tasarrufunda ki yerleri, birbirlerine ve köy tüzel kişiliklerine bedelsiz tahsis edebilirler. Tahsis edilen taşınmaz, amaç dışı kullanılamaz. Hazinenin özel mülkiyetindeki taşınmazlarla Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerleri tahsise, kamu ihtiyaçları için gerekli olmayanların tahsisini kaldırmaya Maliye Bakanlığı, diğerlerini tahsise ve tahsisini kaldırmaya ise maliki kamu idaresi yetkilidir. Bu maddenin uygulanmasına ilişkin esas ve usuller Maliye Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.*

10.10.2006 tarihli ve 26315 sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Tahsis ve Devri Yönetmeliği "Tahsis Yetkisi" başlıklı m. 4.1; Özel hüküm yoksa kamu idareleri tahsisi 5018 sayılı Kanun m. 47'e göre yapar. Mülkiyetinde ki taşınmazın tahsisini belediyeler, 5393 sayılı Kanun madde 15.h, **22.02.2005 tarihli ve 5302sayılı İl** Özel İdaresi Kanunu m. 64.d'ye göre yapar. Madde 4.2; Özel hükümler 5018 sayılı Kanun m. 47'e göre öncelikle uygulanır. Madde 4.3; Özel kanunuyla amacı belirterek kamu idaresine tahsis edilmiş taşınmazlara ayrıca tahsis yapılmaz ve bu tahsis hizmetin devamında geçerlidir. Tahsis amacı kalkar veya amaç dışı kullanılırsa, genel hükümlere göre maliki kamu idaresince tahsis kaldırılır veya tahsis amacı değişikliği yapılır. Madde 5; *"Kamunun paydaşı olduğu taşınmazlar tahsis edilmez. (14.8.2014 değişiklik) Diğer paydaşlarca uygun görülürse, tahsis mümkün olsa da, tahsis daha önce yapıldığından Meclis Kararı alınan tarihte ki mevzuata aykırıdır." "Ön ve Kesin Tahsis ile Süresi"* başlıklı m. 6.2; *"1'nci fıkrada yer alan koşullar yerine getirilerek kesin tahsis talebinde bu-*

lunmayıp, süresiz tahsis edilen taşınmaz iki yıl tahsis amacına uygun veya amaç dışı kullanılırsa, yazışmaya gerek kalmadan tahsis kalkmış sayılır." "İşgale Karşı Koruma" başlıklı m. 8.1; *"Tahsis yapılan kamu idaresi, işgal ve tecavüzlere karşı korunması ile ilgili her türlü tedbiri almak, işgal ve tecavüzde yasal yollara başvurmak ve Hazineye ait taşınmazlar ile Devletin tasarrufundaki yerleri defterdarlık veya mal müdürlüğüne, diğerlerini de taşınmaz maliki idareye bildirir." "Tahsisin Kaldırılması"* başlıklı m.9.1; *"Tahsis; a) Kamu hizmetinin sona ermesi ...)*

11.09.1982 tarihli ve 17809 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2705- 1312 sayılı Türkiye Elektrik Kurumu (TEK) Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun Madde 1 ile **1312 sayılı TEK Kanunu** madde 3'e eklenen hükümle, İETT elektrik hizmetleri TEK'e devrolmuştur.

YORUM; ***Kamu da olsa, tahsisten sonraki kullanım için sözleşme şartı var. Elektrik dağıtımı devletinmiş gibi tüketen, tasarrufu düşünmeyen yerel yöneticiler var. İLBANK'ın kaynakta kestiği elektrik borç ödemesinin iptali çözüm olur mu?***

BELEDİYELER İŞTİRAKLER	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	AÇIKLAMA / GEREKÇE
İBB				X	X	X	X	İBB, hafriyat alan kirası için 70.633.097 TL peşin ödemiş, İSTAÇ İBB'ye 2 taksitte 2015 ve 2016'da geri ödemiş. 2018'de METRO AŞ 32 ATM sözleşmesiyle mevzuata aykırı 98.380.000 TL gelir elde etmiş. İhale edilmemiş. 2011/ 2320 kararla tüm metro hatları ve reklam üniteleri ULAŞIM AŞ'ye 30 yıl, %20 pay karşılığı devredilmiş. İBB için orantısız gelir kaybı. Belgrad orman otoparkı 10 yıl, Çatalca otoparkı 29 yıl, İstinye deniz otoparkı 5 yıl orantısız bedelle İSTAÇ'a devredilmiş.
İETT					X	X		2004'de TEDAŞ, özelleşip hizmetler AYEDAŞ ve BEDAŞ'a devredilmiş. 20.727 m² 156.953.365 TL taşınmaz için AYEDAŞ ve BEDAŞ, İETT'ye ödeme yapmamış. 8 taşınmaza İETT müdahalenin meni davası açmış. Otobüs AŞ'ye tahsisli taşınmazı İETT, İETT'ye tahsisli taşınmazı Otobüs AŞ kullanmış. Ticari amaç yoksa da yanlış.
BEYKOZ							X	N. Erbakan Kültür Merkezi 01.05.2014 – 31.12.2015 arası, Göksu Baruthane Cad. Parkı 24.03.2014 – 24.02.2015 arası ecri misil alınarak Beytaş AŞ'ne ihalesiz sosyal tesis vb. amaçlarla kullandırılmış.
KADIKÖY-İBB			X	X				2014'de İbrahimağa Mah. taşınmaz ihalesiz POAŞ'a verilmiş. 2015'de 556 ve 558 adalarda İBB'nin tahsis etmediği 10.700 m2 alanlı 6 parsel işgal edilip, KASDAŞ'a otopark olarak tahsis edilmiş. 7.800.000 TL yerine, 145.600 TL işgal harcı tahakkuk ettirilmiş. Mahkemelik olunmuş. İBB 2015 raporunda da var.
KARTAL						X		TEMA, CEMEVİ, Muhtar, PTT, Briç kulübü, İBB'ne 5- 10 yıl süreli- süresiz hatta bedelsiz tahsisler yapılmış.
SARIYER							X	Bazı taşınmazlar, trafo olarak kullanılması için özelleştirilen TEDAŞ adına Boğaziçi Elektrik AŞ'ne (BEDAŞ) tahsis edilmiş. Yeni hizmet binasının bir kısmı herhangi bir tahsis, kira vb. işlem olmadan belediye şirketine kullandırılmış.
ŞİŞLİ					X			PTT, Boğaziçi tahsilat şubesi, N- Kolay ödeme noktası için tahsis kararları yok. Tahsisli Maçka evlendirme dairesi kafeterya WC fotoğraf çekimi Bld. Şti. Kent-Yol AŞ'ne devredilmiş.
ŞİŞLİ KENTYOL AŞ							X	Belediye ile arasında 86 araç kiralama sözleşmesi var. Ancak 2018'de 10 ilçe Emn. Müd. ve Şişli belediyesi için ayrıca 11 araç kiralanmış. Şirket sadece beş araç kullanıyor. Toplam 112 araç kiralanmış.
AKYURT							X	İlçe Emn. Müd., Müftülüğe taşınmaz tahsisi yanında, kamu kurumu olmayan Elektrik ve doğal gaz AŞ'ne 5393/ Md. 75 göre mevzuata aykırı taşınmaz tahsisi yapılmış.
GAZİANTEP BB					X			5216/ Md. 26 aykırı dükkan, işyerleri, bungalov, kafe, restoran, hamam gibi 67 taşınmazın işletme hakkı, ihalesiz belediye şirketlerine verilmiş. Balık Pazarı dükkanları, 12.05.2008/ 260 kararla gerçek kişilere tahsis edilmiş, tahsis edilen kişiler de haklarının tamamı veya bir kısmı üçüncü kişilere devretmiş.
ANTALYA BB							X	Hafriyat döküm sahası ve katı atık depolama tesisi olarak kullanılmak üzere Orman Gn. Müd. den alınan alanlar, ihalesiz Antalyaspor kulübü derneğine verilmiş. Protokolle belirlenen ücretler tahsil edilmemiş.
KEPEZ							X	Elektrik şirketine 4 trafo için arsa, belediye spor kulübüne olimpik yüzme havuzu bedelsiz tahsis edilmiş.
SERİK							X	Tabloda 10 taşınmaz (otopark, kafeterya, seyyar market, restoran, çay ocağı vb.) işletme hakkı ihalesiz, bedelsiz ve süresiz meclis kararı ile ortağı olduğu şirkete devredilmiş.
BAYRAKLI							X	14 taşınmaz, belediye şirketi Baybel personel hizmetleri AŞ'ne ihalesiz ecrimisil ile sosyal tesis işletmesi vb. amaçlarla kullandırılmış.
ÇEŞME							X	Yat yanaşma yeri işletme hakkı, 08.02.2000'de protokolle fesih ihbarı olmadığı sürece süresiz, kafeterya işletme hakkı Başkan oluru ile %99,75'ine sahip olduğu Çeş-Tur Ltd. Şti.ne kiraya verilmiş.
İZMİR BB					X			T. Telekom'a sosyo- kültürel amaçlı tahsis yapılmış, dükkan ve santral olarak kullanılmış.
ESKİ				X				Kalabak suları bayilik hakkı, satış hattı kurma hakkı, firmalara su satış büfesi kurma vb. ihalesiz verilmiş.
AYDIN BB						X		Efeler Egemenlik Blv. da 3 Dükkan meclis kararıyla belediye şirketi Ege Et AŞ'ne ihalesiz kiraya verilmiş.
EFELER				X				Tepecik ve O. Yozgatlı Mah. binaları 07.07.2015/ 162 Meclis kararıyla bedelli olarak … AŞ'ne tahsis edilmiş. X… AŞ ise yönetmelik gereği tahsis yapılabilecek kamu idaresi değil.
MUĞLA BB						X		Otogar 35,42 m2 işyeri, ihalesiz meclis kararı ile 5 yıl 9.000 TL/ yıl belediye şirketi Muttaş'a devredilmiş.
BODRUM						X	X	Meclis kararıyla Tic. Odasına, encümen dernek ve TEV için taşınmaz tahsis edilmiş. Vergi muafiyeti olan vakfa 3 yıl bedelsiz ofis kiralanmış, 3 yıl uzatılmış. Tahsis için proje ve Bakan onayı yok. 2018'de devam
BODRUM TUR. AŞ						X		Belediyeye ait olmayan 6360 ile devir gelen ve defterdarlığa ait taşınmazları Meclis kararı ile tahsisi için şirkete 2015 ve 2016'da (geçmişe yönelik) 107.498 TL KDV tahakkuk ettirilmesi mevzuata aykırı.
DALAMAN							X	Çevre Şehircilik Bakanlığı ile protokolle 31.12.2021 kadar tahsis edilen Sarsala koyu işletme hakkı, ihalesiz ve süresiz DABEL AŞ'ne devredilmiş. Koya giriş serbest olması gerekirken 5 TL alınmış.
TESKİ						X		İdare taşınmazları tahsisinde, kurum hak ve çıkarları için bir anlaşma/ protokol yok.
CEYHAN						X		2008- 2013 arası TEDAŞ lehine irtifak kurulmuş, tapu kütüğüne şerh konulmamış.
ÇUKUROVA					X			Belediye şirketine 14 taşınmaz ihalesiz verilmiş. O da kurumlara sözleşme ve YİD ihalesiyle devretmiş.
ADANA BB						X		Kayalıbağ Mah. 249 ada 17 parsel taşınmaz Belediye şirketi Altın Koza AŞ'ne tahsis edilmiş.
DİYARBAKIR BB						X		Güney Doğu Belediyeler Birliğine (GABB) 13.09.2011'de 3 yıllık tahsis edilen taşınmazın tahsis süresi dolmuş, kullanıma devam edilmiş.

BULGUNUN PERFORMANSI:

DENETLENEN BELEDİYE/BİRİM: 28 %100 KÜMÜLATİF DENETİM: 40 %100

AK PARTİ	**; 9**	**%32,1**	**AĞIRLIKLI ORT ; 16**	**%40**
CHP	**; 15**	**%53,6**	**AĞIRLIKLI ORT ; 20**	**%50**
MHP	**; 1**	**% 3,6**	**AĞIRLIKLI ORT ; 1**	**% 2,5**
HDP	**; 1**	**% 3,6**	**AĞIRLIKLI ORT ; 1**	**% 2,5**
CHP ŞİRKET	**; 2**	**% 7,1**	**AĞIRLIKLI ORT ; 2**	**% 5**

KAYNAKÇA

Göğez, A. B., Belediyelerde Sistematik Sorunlar ve Çözümler, Birinci ve İkinci Cilt.

İnternet Kaynakları

https://gsssh.ku.edu.tr/programlar/hesaplamali-sosyal-bilimler/ (Erişim Tarihi:18.07.2022)

İSTANBUL İLÇE BELEDİYELERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ
ACTIVITY ANALYSIS OF ISTANBUL DISTRICT MUNICIPALITIES

Cihan BİLGİN
Doktora Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi
cihantft@gmail.com
0000-0002-8984-639X

ÖZET

Bu çalışmada İstanbul'un ilçe belediyelerinin 2021 yılı için etkinlikleri Veri Zarflama Analizi (DEA) ile yapılmıştır. Çalışmada nüfus yoğunluğu, personel sayısı, toplam gider, araç sayısı girdi olarak, SE GE skoru ve toplam gelir değişkenleri de çıktı olarak alınmıştır. Çalışmada kullanılan veriler, ilgili belediyelerin hazırladıkları 2021 yılı faaliyet raporlarından derlenmiştir. İlçelerin nüfus yoğunluğuna dair veriler ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerinden elde edilmiştir. Çalışmada İstanbul'un 39 ilçe belediyesinden verilerinde eksiklik olanlar çıkarıldıktan sonra geriye kalan 26 ilçe belediyesi esas alınmıştır. İstanbul ilçe belediyelerinin girdiye yönelik etkinlik skorları incelendiğinde toplam etkinlik ve ölçek etkinliğine göre 11, teknik etkinliğe göre 16 belediyenin etkin olduğu gözlemlenirken, çıktıya yönelik etkinlik skorları incelendiğinde ise toplam etkinlik ve ölçek etkinliğine göre 11, teknik etkinliğe göre 16 belediyenin etkin olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda etkinlik oranları düşük olan belediyelerin etkinlik oranlarını yükseltebilmeleri için de ne gibi iyileştirmeler yapabilecekleri konusunda öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkinlik analizi, DEA, Yerel Yönetimler, İstanbul

ABSTRACT

In this study, the activities of the district municipalities of Istanbul for the year 2021 were made with Data Envelopment Analysis (DEA). In the study, population density, number of personnel, total expenses, number of vehicles were taken as inputs, and SE GE score and total income variables were taken as outputs. The data used in the study were compiled from the 2021 annual reports prepared by the relevant municipalities. The data on the population density of the districts were obtained from the data of the Turkish Statistical Institute (TUIK). In the study, after removing the missing data from 39 district municipalities of Istanbul, the remaining 26 district municipalities were taken as basis. When the

efficiency scores of Istanbul district municipalities for input are examined, it is observed that 11 municipalities are effective according to total efficiency and scale efficiency, and 16 municipalities are effective according to technical efficiency, while when efficiency scores for output are examined, it is determined that 11 municipalities are effective according to total efficiency and scale efficiency, and 16 municipalities according to technical efficiency. As a result of the analysis, suggestions were made for the improvements that should be made in the inputs and outputs used in the model so that the municipalities with low efficiency rates can increase their efficiency rates.

Keywords: Activity Analysis, DEA, Local Authorities, Istanbul

1. GİRİŞ

Son yıllarda pandeminin ve sıcak çatışmaya dönüşen uluslararası krizlerinde etkisiyle ülke ekonomilerindeki dalgalanmalar, gelir-gider dengesinin sağlanmasına yönelik politikaları ön plana çıkarmıştır. Kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması, kâr amacıyla faaliyet yürüten özel sektör için önemli olduğu kadar, kâr amacı gütmeden kamunun yararına çalışan kuruluşların ve kurumların da ekonomi politikaları açısından da son derece önemlidir.

Kâr amacı gütmeyen ve kamu yararı için çalışan bir yerel yönetim birimi olan belediyelerde etkinlik düzeyini yükseltmeye matuf çalışmaların birincil amacı, kamuya ait kaynakların mümkün olduğunca israf edilmeden optimum seviyede etkin olarak kullanılması ve en çok hizmetin üretilmesinde en az kaynağın kullanılmasının sağlanmasıdır. Belediyelerin etkinlik düzeylerini yükseltmeleri; yeni kaynaklar bulmalarına/yaratmalarına, var olan kaynaklarını optimum seviyede değerlendirebilmelerine, ürünlerini ve hizmetlerini çeşitlendirerek geliştirme gayretlerine, modern ve inovatif yönetim anlayışını uygulayabilmelerine ve yönetime dair bilgi ve tecrübe gibi çok sayıda değişkenle bağlantılıdır (Kutlar et al., 2011: 211).

Bu çalışmada veri zarflama analizi yöntemi kullanılarak İstanbul ilçe belediyelerinin farklı hizmet sahalarındaki etkinlikleri ölçülmüştür. Araştırma modelinde nüfus yoğunluğu, personel sayısı, gider ve araç sayısı girdi olarak, SE GE skoru ve gelir değişkenleri de çıktı olarak alınarak ilçe belediyelerinin etkinlik analizi yapılmış ve analiz sonucunda elde edilen skorlarla ilçe belediyelerinin etkinlik durumları tespit edilmiştir. Çalışmada kullanılan İstanbul ilçe belediyelerine ait veriler, ilgili belediyelerin hazırladıkları 2021 yılı faaliyet raporlarından derlenmiştir. İlçelerin nüfus yoğunluğuna dair veriler ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerinden elde edilmiştir. Etkinlik analizi için değişkenlerin belirlenmesinde bu değişkenlere ilişkin sayısal verilerin güvenirliği dikkate alınmıştır. Çalış-

mada İstanbul'un 39 ilçe belediyesinden verilerinde eksiklik olanlar çıkarıldıktan sonra geriye kalan 26 ilçe belediyesi esas alınmıştır. Etkinlik oranı düşük olan belediyelerin etkinlik oranlarını yükseltebilmeleri için de ne gibi iyileştirmeler yapabilecekleri konusunda öneriler getirilmiştir.

2. LİTERATÜR

Veri Zarflama Analizi (VZA) ilk defa 1957 yılında Farrel tarafından performans etkinliğini belirlemede kullanılmıştır. Bu yöntemi Charnes, Cooper ve Rhodes kamuya ait kurum ve kuruluşların teknik verimliliklerini ölçebilmek ve karşılaştırabilmek amacıyla geliştirmişlerdir. (Aydemir, 2002: 45; Yayar ve Karaca, 2014: 4; Çelikkaya &Yayar, 2017:71). Bu yöntem ilk başlarda kâr amacı gütmeyen örgütlerin (hastaneler, okullar, askeri birimler, yerel yönetimler, havalimanları vb.) etkinliğini analiz etmek için uygulanmaya başlanmıştır (Bowlin, 1998:3-4).

Uluslararası literatürde VZA yöntemi kullanılarak yapılan birçok çalışma olması hasebiyle burada bunların belli başlılarına kısaca değinilecektir.

De Borger et al (1994: 339-358), çalışmalarında Belçika'daki 589 belediyenin üretim etkinliğindeki değişimlerini incelemişlerdir. Bu çalışmalarında belediyelerin, personelin toplam sayısı, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışan sayılarını girdi olarak alırken, belediye sınırları içindeki yolların uzunluğu, kayıtlı öğrenci sayısı (yerel devlet okullarına), asgari ücret alan kişi sayısı, kamuya ait dinlenme sahalarının büyüklüğünü ve belediye sınırları dışında ikamet eden kişilere verilen hizmetlerin sayısını çıktı olarak almışlardır.

Prieto ve Zofio (2001: 41-58), çalışmalarında Kuzeybatı İspanya'daki 209 belediyenin etkililiğini; 1) Su, 2) Kanalizasyon ve atık su temizliği, 3) Yol ve aydınlatma, 4) Sportif ve kültürel faaliyetler başlıkları altında dört model üzerinden VZA yöntemiyle analiz etmişlerdir.

Woodbury ve Dollery (2004: 615-636), New South Wales bölgesindeki (Avustralya) belediyelerin su hizmetlerinin tahsis ve teknik etkinliğini VZA yöntemi kullanarak analiz etmişlerdir. Girdi olarak; "bakım ve işlem maliyetleri", "yönetim giderleri", "enerji ve kimyasal maliyetler" ve "sermayeyi yerine koyma maliyetleri"ni almışlardır. Çıktı olarak ise hizmet sunulan hane sayısı", "yıllık su tüketim miktarı", "su kalite indeksi" ve "su hizmet indeksi" alınmıştır. Çalışmada altı farklı model üzerinden belediyelerin etkinlik oranları analiz edilmiştir.

De Sousa ve Stosic (2005: 157-181), Brezilya'daki beş bine yakın belediyenin teknik etkinliğini VZA yöntemiyle analiz etmişlerdir. Girdi olarak "öğretmen sayısı", "belediye harcamaları", "hastane ve sağlık merkezi sayısı" ve "bebek ölüm oranları"nı almışlardır. Çıktı olarak ise "okur yazar nüfus", "toplam nüfus", "okul başına devamlılık oranı", "okul başına kayıtlı öğrenci sayısı", "doğru sınıf seviyesindeki öğrenci sayısı", "bir üst sınıfa geçen öğrenci sayısı", "kanalizasyona ulaşan hane sayısı", "güvenilir sağlıklı suya ulaşabilen hane sayısı" ve "çöp hizmetlerin-

den yararlanan hane sayısı"nı almışlardır. Etkinlik analizi sonucunda belediyelerin etkinlik oranlarının belediyelerinin büyüklük oranları ile uyumlu olduğu tespiti yapılmıştır.

Afonso ve Sonia (2008: 1946-1979), Portekiz'deki 278 belediyenin etkinliğini VZA yöntemiyle analiz etmişlerdir. Araştırmada girdi olarak; "kişi başına düşen belediye harcaması" alınırken çıktı olarak "eğitim hizmetleri", "sosyal hizmetler", "temizlik hizmetleri", "kültürel hizmetler", "altyapı hizmetleri" ve "arazi düzenleme hizmetleri" alınmıştır.

Ülkemizde de VZA yöntemi ile etkinlik ölçümü ile ilgili birçok akademik çalışma yapılmıştır (Yolalan, 1993; Bakırcı, 2006; Bal ve Örkçü, 2005; Karakoç, 2003; Yükçü ve Atağan, 2009; Dinçer, 2011). VZA yöntemi kullanılarak ülkemizdeki kurum ve kuruluşların etkinliklerinin ölçüldüğü çok sayıda akademik araştırma da yapılmıştır (Arslan, 2002; Erpolat, 2011; Erasa, 2012; Çakmak et al., 2008; Güner, 2014; Kutlar ve Babacan, 2008; Özden, 2008; Temur, 2010; Ulucan, 2002; Yayar ve Çoban 2012; Yıldız, 2012). Bu çalışmalardan belediyelerin etkinliklerini ölçmek için yapılmış olanların birkaçını zikredecek olursak;

Çağlar (2003), Doç. Dr. Meral Sucu'nun danışmanlığında hazırladığı "Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerin Etkinlik Ölçümü" adlı doktora tezinde o zaman mevcut olan 16 büyükşehir belediyesi ile 65 il belediyesinin etkinliğini VZA yöntemiyle analiz etmiştir. Araştırmada "Belediye hizmetlerini yürütme", "çöp hizmetleri", "su kanalizasyon hizmetleri" ve "imar hizmetleri" olmak üzere dört model oluşturulmuştur.

İlkay ve Doğan (2009: 191-218), 2004 yılı ve 2008 yılı verilerini baz alarak Kapadokya bölgesindeki belediyelerin etkinlik ölçümü VZA yöntemi ile tespit etmişlerdir. Etkinlik ölçümünü, 1) Çöp hizmetleri, 2) İmar hizmetleri 3) Mali ve 4) Su hizmetleri modeli olmak üzere dört model üzerinden gerçekleştirilmiştir. Belediyelerin etkinlik ölçümleri 2004 yılı ve 2008 yılı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu durum da 14 belediyenin dört yıllık süreçteki etkinlik düzeylerindeki değişimi karşılaştırma imkânı vermiştir.

Kaygısız ve Girginer'in (2011: 309-342), Bu çalışmada, Türkiye'deki Büyükşehir belediyelerinin bütçe etkinliklerinin analizi VZA yöntemi ile yapılmıştır. Mali, Su ve Kanalizasyon, çöp ve yol/asfalt hizmetleri olmak üzere dört hizmet alanında oluşturulan çıktılar üzerinden oluşturulan VZA modelleri ile büyükşehir belediyelerinin maliyet etkinlik analizi yapılmıştır. Bu çalışma, Kaygısız'ın Doç. Dr. N. Girginer'in danışmanlığında hazırladığı ve 2011 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde savunduğu doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kabakuş (2014: 307-324), Bu çalışmasında, büyükşehir belediyelerinin ilçe belediyelerine oranla e-belediye hizmetlerindeki etkinliğini VZA yöntemi ile ölçerek analiz etmiştir. Çalışmada girdi olarak büyükşehir statüsündeki illerdeki ilçelerin web sitelerinin olma oranı alınırken çıktı olarak ise illerdeki çevrimiçi işlem ve

çevrim içi tahsilat yapma oranları analize dahil edilmiştir.

Cumhur, 2015 yılında Prof. Dr. Necmiddin Bağdadioğlu danışmanlığında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamladığı "Türkiye'deki İl Belediyelerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi" adlı doktora tezinde, Veri Zarflama Analizi ve Malmquist Endeksi Toplam Faktör Verimliliği Yöntemini kullanarak Türkiye'deki büyükşehir belediyeleri hariç 51 belediyenin etkinliğini değerlendirmiştir. Analiz, katı atık, su, mali, itfaiye, park ve bahçe ile imar hizmetlerine ilişkin oluşturulan altı model üzerinden yapılmıştır. Analiz sonucunda belediyelerde önemli oranda iktisadi etkinsizliğin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada belediyelerin iktisadi etkinliğini optimum seviyeye çıkarabilmek için öneriler de sunulmuştur.

Çelikkaya 2016 yılında Doç. Dr. Rüştü Yayar'ın danışmanlığında Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamladığı "Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin Etkinlik Analizi" adlı doktora tezinde, dört farklı modelle (mali model, altyapı modeli, harcama modeli ve vergi modeli) büyükşehir belediyeleri etkinlik analizini yapmıştır. Araştırma bulgularına göre, büyükşehir belediyelerinin etkinlik skorlarının mali modelde oldukça yüksek olduğu tespit edilirken, vergi modelinde ise bunun tam tersi olarak düşük olduğu tespiti yapılmıştır. Çalışmada ayrıca bu dört modele göre etkin olamayan büyükşehir belediyelerinin etkinliklerini optimum seviyeye çıkarabilmeleri için iyileştirme önerilerinde de bulunulmuştur.

Çelikkaya ve Yayar'ın (2017), Türkiye'nin otuz büyükşehir belediyesi üzerinde yaptıkları karşılaştırmalı etkinlik analizi önemlidir. Bu çalışmada ülkemizdeki belediyeciliğin tarihi ve gelişimi hakkında bilgi verildikten sonra araştırmada kullanılan yöntem hakkında bilgi verilmiş, arakasından araştırmada elde edilen bulguların analizi yapılarak büyükşehir belediyelerinin etkinlikleri ortaya konmuştur. Bu çalışma Fatih Çelikkaya'nın 2016 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE'nde savunduğu doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Toker'in Doç. Dr. S. E. Dinçer danışmanlığında 2019 yılında savunmasını yaptığı "İstanbul İlçe Belediyelerinde Etkinlik Analizi" başlıklı Yüksek Lisans tezinde ekonomik sınıflandırmaya göre tasnif edilmiş bütçe verileri kullanılarak İstanbul'un 39 ilçe belediyesinin bütçelerinin etkinlik düzeyi VZA yöntemi ile 2012-2017 aralığı için ölçülerek analizi yapılmıştır. Analizde girdi olarak, Personel giderleri, SGK Devlet pirimi giderleri, Mal ve hizmet alımı giderleri, Faiz giderleri, Cari transferleri, Sermaye giderleri ve Toplam Personel sayısı alınmıştır. Çıktı olarak ise, Nüfus, Vergi gelirleri, Teşebbüs ve mülkiyet gelirleri, Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler, Sermaye Gelirleri ve Diğer Gelirler (Diğer Gelirler + Alınan Bağış ve Yardımlar + Alacaklardan Tahsilat-Red ve İadeler) alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında etkin olmayan belediyeler için iyileştirme önerileri sunulmuştur.

Vatansever ve Öztemiz'in (2020: 1505-1523), VZA yöntemi kullanarak yaptıkları Alanya Belediyesi hizmet birimlerinin maliyet etkinliği çalışmasıyla Alanya Belediyesi'nin 14 alt hizmet biriminden; Kültür ve Sosyal İşler Birimi, Bilgi İşlem Birimi, Park ve Bahçeler Hizmet Birimi, Planlama ve Proje Birimi, Spor İşleri Birimi ve Veterinerlik Hizmet Birimlerinin etkin oldukları tespiti yapılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında 1544 kişiye uygulanan vatandaş memnuniyet anketi ile her hizmet birimi için elde edilen genel memnuniyet skorları VZA yöntemi için çıktı değişkeni olarak alınmıştır. Girdi değişkenleri ise satın alma harcamaları, çalışan sayısı ve bütçedir.

Aydemir ve Arlı (2018: 47-62), Girdi olarak "cari harcamalar" "nüfus", ve "yatırım harcamaları"nı, çıktı olarak da "işletme ve mülkiyet gelirleri", "vergi gelirleri", "diğer gelirler" gibi değişkenleri alarak yaptıkları araştırmalarında Türkiye'deki 16 büyükşehir belediyesinin finansal etkinliğinin analizini VZA yöntemiyle yapmışlar ve bunlardan on birinin etkinliğinin yüksek beşinin etkinliğinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

3. YÖNTEM

Literatürde etkinlik kavramı çok kullanılmasına rağmen zaman zaman verimlilik kavramı işle karıştırılabilmektedir. Esasında etkinlik kavramı, önceden belirlenmiş olan amaçları elde etme derecesiyle ilgilenirken, verimlilik, girdi ve çıktıların oranıyla alakalıdır. Etkinlik, bir örgütün önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerini elde etme yolunda icra ettiği faaliyetlerin neticesinde, bu amaç ve hedeflere ulaşma oranlarını tespit eden performansın bir boyutu olarak da tanımlanmaktadır (Arslan, 2002: 5; Bilge, 2006: 29).

3.1. Etkinlik Analizi (Veri Zarflama Analizi/ Data Envelopment Analysis)

Literatürde Data Envelopment Analysis (DEA) olarak geçen göreli etkinlik ölçümü Türkçeye VZA ve Etkinlik Analizi (EA) olarak iki isim altında çevrilmiştir. EA yöntemi; Charnes, Cooper ve Rhodes'in 1978 yılında EJOR'da yayınlanan bir makalesi ile başlamıştır. Yöntem Farrell'in sınır üretim fonksiyonları kavramına dayanarak geliştirilmiştir.

EA temelde doğrusal programlama ilkelerine dayanan, aynı girdileri kullanarak aynı çıktıları üreten "Karar Verme Birimlerinin" (KVB) birbirine göre etkinliğini ölçmek için tasarlanmış parametrik olmayan bir tekniktir. Yöntem önceleri kâr amacı gütmeyen kuruluşların (okullar gibi) etkinliğini ölçmede kullanılmışken sonraları banka, sağlık kurumu, imalat sektörü vb. geniş bir yelpazede uygulanmıştır.

Etkinlik analizi yönteminin, örgütlerin etkinliklerini artırabilmeleri için atmaları gereken adımlar konusunda yol gösterici öneriler sunması, bu yöntemin önemini artırmıştır. EA iki aşamadan oluşmaktadır. Birincisi etkin olan ve etkin olmayan karar birimlerinin tespit edilmesi, ikincisi ise etkin olmayan karar birimlerinin et-

kin konuma getirilmesi için yapılabilecek işlemlerdir. Bu işlemler girdilerin azaltılması veya üretimin (çıktıların) artırılması şeklinde olabilir.

3.1.1. Teknik Etkinlik Ölçek Etkinliği ve Toplam Etkinlik

Eldeki girdi bileşiminin en uygun şekilde kullanılarak mümkün olan maksimum çıktının üretilmesindeki başarı teknik *etkinlik*, uygun ölçekte üretim yapmadaki başarı da *ölçek etkinliği* olarak adlandırılır. Teknik etkinlik ve ölçek etkinliği birlikte *toplam etkinlik* veya *DEA etkinliği* olarak adlandırılır. Yani

Toplam etkinlik=teknik etkinlik x *ölçek etkinliği*

Şeklinde ifade edilir. Teknik etkinlik, ölçek etkinliği ve toplam etkinlik girdi ve çıktıya göre ayrı ayrı hesaplanır.

3.1.2. Kuramsal Birim

Etkin olmayan karar biriminin, referans kümesinde yer alan karar birimlerinin oluşturduğu etkinlik sınırı üzerindeki izdüşümüne kuramsal birim denir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi kuramsal birim etkin olmayan karar biriminin etkin sınıra taşınması işlemidir.

3.2. Etkinlik Analizi Modelleri

EA modellerinin her biri odaklandığı alanla ilgili olarak KVB etkin olan ve etkin olmayan karar birimleri olarak iki gruba ayırır. Etkinlik sınırı ise kullanılan EA modeline göre değişebilir. Ayrıca kullanılan model yardımı ile etkinsizliğin kaynağı ve miktarı hakkında bilgi sahibi olabiliriz.

BCC Modeli: Model Banker, Charnes ve Cooper tarafından 1984 yılında geliştirilmiştir. Girdiye yönelik model, etkin olmayan bir karar biriminin etkinlik sınırına yaklaşması için girdilerde yapılabilecek azaltmayı oransal olarak ifade eder. Çıktıya yönelik modelde ise çıktılarda yapılabilecek artırmayı oransal olarak ifade eder.

CCR Modeli: Bu model Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından 1978 yılında önerilmiştir. BCC modellerinde olduğu gibi CCR modelinde girdiye yönelik olanı girdilerde yapılabilecek oransal azaltımı ortaya koyduğu gibi, çıktıya yönelik olan modelde çıktılarda yapılabilecek oransal artırımı ortaya koyar

Girdiye yönelik BCC model: $$\min_{\theta,\lambda,s^+,s^-} \quad z_0 = \theta - \varepsilon\vec{1}s^+ - \varepsilon\vec{1}s^-$$ $$s.t. \quad Y\lambda - s^+ = Y_0$$ $$\theta X_0 - X\lambda - s^- = 0$$ $$\vec{1}\lambda = 1$$ $$\lambda, s^+, s^- \geq 0$$	*Çıktıya yönelik BCC model:* $$\max_{\lambda,s^+,s^-} \quad z_0 = \phi + \varepsilon\vec{1}s^+ + \varepsilon\vec{1}s^-$$ $$s.t. \quad X\lambda + s^- = X_0$$ $$\phi Y_0 - Y\lambda + s^+ = 0$$ $$\vec{1}\lambda = 1$$ $$\lambda, s^+, s^- \geq 0$$
Girdiye yönelik CCR model: $$\min_{\theta,\lambda,s^+,^-} \quad z_0 = \theta - \varepsilon\vec{1}s^+ - \varepsilon\vec{1}s^-$$ $$s.t. \quad Y\lambda - s^+ = Y_0$$ $$\theta X_0 - X\lambda - s^- = 0$$ $$\lambda, s^+, s^- \geq 0$$	*Çıktıya yönelik CCR model:* $$\max_{\phi,\lambda,s^+,s^-} \quad z_0 = \phi + \varepsilon\vec{1}s^+ + \varepsilon\vec{1}s^-$$ $$s.t. \quad X\lambda + s^- = X_0$$ $$\phi Y_0 - Y\lambda + s^+ = 0$$ $$\lambda, s^+, s^- \geq 0$$

Girdiye yönelik modelde θ değişkeni, çıktıya yönelik modelde ϕ değişkeni etkinliği ölçülen KVB ye ait etkinlik değerini verir. θ değişkeni girdilerin oransal olarak ne kadar azaltılması gerektiğini, ϕ değişkeni çıktıların oransal olarak ne kadar artırılması gerektiğini gösterir. Girdiye yönelik modelde etkin olmayan karar birimi için kuramsal birim aşağıda verilen eşitlikle elde edilir.

$$\widehat{X} = \theta X - s^-$$
$$\widehat{Y} = Y + s^+$$

Çıktıya yönelik modelde etkin olmayan karar birimi için kuramsal birim aşağıda verilen eşitlikle elde edilir.

$$\widehat{X} = X - s^-$$
$$\widehat{Y} = \phi Y + s^+$$

BCC ve CCR modellerinin her ikisinin de EA modeli olmasına karşın varsayımları farklıdır. CCR modeli toplam etkinliği ölçerken BCC modeli teknik etkinliği ölçer. Bu durumda bu iki yaklaşım arasında ECCR=Eölçek *EBCC bağıntısı yazılabilir (Cingi, S ve Tarım, A, 2001).

4. ANALİZ VE BULGULAR

Bu kısımda İstanbul ilçe belediyelerinin 2021 yılı verileri kullanılarak çalışma etkinlikleri analiz edilmiştir. Belediye ile ilgili, gelir, gider, araç sayısı ve personel sayısı belediye kurumsal web sayfasında yayınlanan Faaliyet Raporu bilgilerinden, SE-GE skoru Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel müdürlüğü 2022 yılı İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması Raporundan ve İlçe nüfus yoğunluğu verisi TÜİK nüfus verilerinden derlenmiştir. Analize hazırlık aşamasında araştırma değişkenleri için verileri eksik olan ilçe belediyeleri kapsam dışında tutulmuştur.

Bu çalışmada nüfus yoğunluğu, gider, personel sayısı ve araç sayısı girdi değişkenleri, toplam gider ve SE-GE skoru ise çıktı değişkeni olarak alınmıştır. Araştırmada hem girdiye yönelik hem de çıktıya yönelik olarak teknik etkinlik, ölçek etkinliği ve toplam etkinlik skorları hesaplanmıştır. DEA yönteminin diğer önemli bir sonucu olan etkin olmayan birimlerin etkin konuma gelmeleri için girdi değişkenlerinde olan atıl kapasite olarak değerlendirilebilecek miktarını ve çıktı değişkenleri açısından bakıldığında mevcut kapasite ile yapılabilecek iyileştirmenin miktarı hesaplanarak yorumlanmıştır.

Belediyelerin girdiye yönelik etkinlik skorları incelendiğinde toplam etkinlik ve ölçek etkinliğine göre 11, teknik etkinliğe göre 16 belediyenin etkin olduğu görülmektedir (Tablo 1). Tablo incelendiğinde belediyelerin ortalama etkinliğinin teknik ve ölçek etkinliğinde %96 ve toplam etkinlikte %92 olduğu görülmektedir. En düşük etkinlik skoru toplam etkinlik ve teknik etkinlik skorunda Esenler belediyesinde ölçek etkinliği skorunda Ümraniye belediyesinde olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde belediyeler arasında etkinliği "çok düşük" olarak değerlendirilebilecek belediyenin olmadığı görülmektedir.

Tablo 1. Belediyelerin girdiye yönelik etkinlik skorları

	Toplam etkinlik	Teknik etkinlik	Ölçek etkinliği
Arnavutköy	94%	100%	94%
Ataşehir	74%	80%	93%
Avcılar	100%	100%	100%
Bahçelievler	78%	85%	92%
Bakırköy	100%	100%	100%
Başakşehir	100%	100%	100%
Bayrampaşa	93%	100%	93%
Beşiktaş	100%	100%	100%
Beykoz	100%	100%	100%
Beylikdüzü	90%	97%	92%
Beyoğlu	80%	91%	87%
Büyükçekmece	96%	100%	97%
Çekmeköy	90%	100%	90%
Esenler	63%	74%	86%
Eyüpsultan	100%	100%	100%
Fatih	87%	95%	92%
Kadıköy	100%	100%	100%
Kağıthane	94%	94%	100%
Küçükçekmece	95%	99%	96%
Sancaktepe	87%	89%	98%
Sarıyer	100%	100%	100%
Silivri	100%	100%	100%
Sultanbeyli	97%	100%	97%
Şişli	100%	100%	100%
Ümraniye	80%	100%	80%
Zeytinburnu	100%	100%	100%
Ortalama Etkinlik	92%	96%	96%
Minimum Etkinlik skoru	63%	74%	80%
Etkin Belediye sayısı	11	16	11

Girdiye yönelik analizin ikinci adımında etkin olmayan belediyeler için girdi değişkenlerinde yapılabilecek potansiyel iyileştirmelerin hesaplanmasıdır.

Nüfus yoğunluğu her ne kadar "kontrol edilebilecek değişken" olmasa da DEA analizi sonuçlarına göre belediyelerin çıktı değişkenleri açısından değerlendirildiğinde nüfus yoğunluğunda yüksek değerler olduğu görülmektedir (Tablo

2). Oransal olarak değerlendirildiğinde en yüksek iyileştirme önerisi Sultanbeyli belediyeci (%92) için yapılmaktadır. Etkin olmayan belediyeler arasında Arnavutköy (%5,6), Büyükçekmece (%3,5) ve Büyükçekmece (%5,2) belediyeleri için nüfus yoğunluğunun ideale yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Girdiye yönelik etkinlik analizine göre etkin olmayan belediyelerde nüfus yoğunluğu değişkeni için iyileştirme önerileri

	Nüfus yoğunluğu		
	Hedef değer	Mevcut değer	Potansiyel iyileştirme (%)
Arnavutköy	650,680	689,000	-5,562
Ataşehir	10182,966	17089,000	-40,412
Bahçelievler	3430,262	35606,000	-90,366
Bayrampaşa	5953,254	30543,000	-80,509
Beylikdüzü	9160,419	10208,000	-10,262
Beyoğlu	5767,463	25925,000	-77,753
Büyükçekmece	1501,395	1556,000	-3,509
Çekmeköy	1717,104	1899,000	-9,579
Esenler	2999,304	23532,000	-87,254
Fatih	14417,001	25533,000	-43,536
Kağıthane	21127,653	30303,000	-30,279
Küçükçekmece	17361,185	18317,000	-5,218
Sancaktepe	6584,532	7534,000	-12,602
Sultanbeyli	962,318	12051,000	-92,015
Ümraniye	3728,657	15799,000	-76,399

Belediyeler için önemli girdi değişkenlerinden birisi nüfus yoğunluğudur. Analizde elde edilen bulgulara göre etkin olmayan belediyeler için nüfus yoğunluğunda yapılabilecek iyileştirme bilgileri Tablo 2'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek iyileştirmenin Sultanbeyli belediyesi (%92) en az iyileştirme önerisinin Büyükçekmece belediyesi (%3,5) için yapıldığı görülmektedir.

Personel sayısı DEA analizi sonuçlarına göre belediyelerin çıktı değişkenleri açısından değerlendirildiğinde yüksek değerler olduğu görülmektedir (Tablo 3). Oransal olarak değerlendirildiğinde en yüksek iyileştirme önerisi Esenler belediyesi (%36,7) için yapılmaktadır. Etkin olmayan belediyeler arasında Sultanbeyli (%3,2), Arnavutköy (%5,6) ve Kağıthane (%5,7) belediyeleri için personel sayısı ideale yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Girdiye yönelik etkinlik analizine göre etkin olmayan belediyelerde personel sayısı değişkeni için iyileştirme önerileri

	Personel sayısı		
	Hedef değer	Mevcut değer	Potansiyel iyileştirme (%)
Arnavutköy	1256,030	1330,000	-5,562
Ataşehir	2018,994	2717,000	-25,690
Bahçelievler	1653,125	2196,000	-24,721
Bayrampaşa	1019,189	1255,000	-18,790
Beylikdüzü	1595,394	1866,000	-14,502
Beyoğlu	1216,066	1525,000	-20,258
Büyükçekmece	1200,079	1613,000	-25,600
Çekmeköy	1076,015	1190,000	-9,579
Esenler	971,133	1533,000	-36,651
Fatih	1947,021	2229,000	-12,650
Kağıthane	1622,379	1720,000	-5,676
Küçükçekmece	2505,893	3382,000	-25,905
Sancaktepe	1571,717	2099,000	-25,121
Sultanbeyli	1010,833	1044,000	-3,177
Ümraniye	2135,494	2721,000	-21,518

Belediyeler için önemli girdi değişkenlerinden birisi personel sayısıdır. Analizde elde edilen bulgulara göre etkin olmayan belediyeler için personel sayısında yapılabilecek iyileştirme bilgileri Tablo 3'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek iyileştirmenin Esenler belediyesi (%36,7) en az iyileştirme önerisinin Sultanbeyli belediyesi (%3,2) için yapıldığı görülmektedir.

Toplam gider miktarı DEA analizi sonuçlarına göre belediyelerin çıktı değişkenleri açısından değerlendirildiğinde yüksek değerler olduğu görülmektedir (Tablo 4). Oransal olarak değerlendirildiğinde en yüksek iyileştirme önerisi Esenler belediyesi (%36,7) için yapılmaktadır. Etkin olmayan belediyeler arasında Sultanbeyli (%3,2), Bayrampaşa (%7), Kağıthane (%5,7) ve Küçükçekmece (%5,2) belediyeleri için gider miktarının ideale yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Girdiye yönelik etkinlik analizine göre etkin olmayan belediyelerde gider değişkeni için iyileştirme önerileri

	Gider		
	Hedef değer	Mevcut değer	Potansiyel iyileştirme (%)
Arnavutköy	405288779,594	451758778,950	-10,286
Ataşehir	433342226,170	583157123,730	-25,690
Bahçelievler	397253416,366	507535582,410	-21,729
Bayrampaşa	222298740,514	238945866,630	-6,967
Beylikdüzü	541960414,050	603938751,650	-10,262
Beyoğlu	291912358,419	366070832,300	-20,258
Büyükçekmece	338120404,739	350417761,990	-3,509
Çekmeköy	297348500,428	328847248,000	-9,579
Esenler	274238788,317	432904794,720	-36,651
Fatih	569857599,978	652387864,790	-12,650
Kağıthane	437554142,770	463882370,510	-5,676
Küçükçekmece	719440854,037	759049472,810	-5,218
Sancaktepe	409014400,940	467992966,740	-12,602
Sultanbeyli	342726108,529	353971605,560	-3,177
Ümraniye	522803183,658	653062332,160	-19,946

Belediyeler için önemli girdi değişkenlerinden birisi de toplam gider miktarıdır. Analizde elde edilen bulgulara göre etkin olmayan belediyeler için gider miktarında yapılabilecek iyileştirme bilgileri Tablo 4'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek iyileştirmenin Esenler belediyesi (%36,7) en az iyileştirme önerisinin Sultanbeyli belediyesi (%3,2) için yapıldığı görülmektedir.

Araç sayısı DEA analizi sonuçlarına göre belediyelerin çıktı değişkenleri açısından değerlendirildiğinde yüksek değerler olduğu görülmektedir (Tablo 5). Oransal olarak değerlendirildiğinde en yüksek iyileştirme önerisi Esenler belediyesi (%36,7) için yapılmaktadır. Etkin olmayan belediyeler arasında Sultanbeyli (%3,2), Arnavutköy (%5,6) ve Kağıthane (%5,7) belediyeleri için araç sayısı ideale yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Girdiye yönelik etkinlik analizine göre etkin olmayan belediyelerde araç sayısı değişkeni için iyileştirme önerileri

	Araç Sayısı		
	Hedef değer	Mevcut değer	Potansiyel iyileştirme (%)
Arnavutköy	240,818	255,000	-5,562
Ataşehir	248,194	334,000	-25,690
Bahçelievler	297,430	380,000	-21,729
Bayrampaşa	111,640	120,000	-6,967
Beylikdüzü	217,165	242,000	-10,262
Beyoğlu	159,464	293,000	-45,576
Büyükçekmece	254,849	310,000	-17,790
Çekmeköy	207,065	229,000	-9,579
Esenler	200,181	316,000	-36,651
Fatih	301,356	345,000	-12,650
Kağıthane	203,741	216,000	-5,676
Küçükçekmece	345,954	365,000	-5,218
Sancaktepe	221,116	253,000	-12,602
Sultanbeyli	212,042	219,000	-3,177
Ümraniye	394,499	668,000	-40,943

Belediyeler için önemli girdi değişkenlerinden bir diğeri de araç sayısıdır. Analizde elde edilen bulgulara göre etkin olmayan belediyeler için araç sayısında yapılabilecek iyileştirme bilgileri Tablo 5'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek iyileştirmenin Beyoğlu belediyesi (%45,6) en az iyileştirme önerisinin Sultanbeyli belediyesi (%3,2) için yapıldığı görülmektedir.

Belediyelerin çıktıya yönelik etkinlik skorları incelendiğinde toplam etkinlik ve ölçek etkinliğine göre 11, teknik etkinliğe göre 16 belediyenin etkin olduğu görülmektedir (Tablo 6). Tablo incelendiğinde belediyelerin ortalama etkinliğinin teknik ve ölçek etkinliğinde %105 ve toplam etkinlikte %110 olduğu görülmektedir. En düşük etkinlik skoru toplam etkinlik skorunda ve teknik etkinlik skorunda Esenler belediyesinde ölçek etkinliği skorunda Ümraniye belediyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Belediyelerin çıktıya yönelik etkinlik skorları

	Toplam etkinlik	teknik etkinlik	ölçek etkinliği
Arnavutköy	106%	100%	106%
Ataşehir	135%	116%	116%
Avcılar	100%	100%	100%
Bahçelievler	128%	111%	115%
Bakırköy	100%	100%	100%
Başakşehir	100%	100%	100%
Bayrampaşa	107%	100%	107%
Beşiktaş	100%	100%	100%
Beykoz	100%	100%	100%
Beylikdüzü	111%	104%	107%
Beyoğlu	125%	119%	105%
Büyükçekmece	104%	100%	104%
Çekmeköy	111%	100%	111%
Esenler	158%	153%	103%
Eyüpsultan	100%	100%	100%
Fatih	114%	104%	110%
Kadıköy	100%	100%	100%
Kağıthane	106%	105%	101%
Küçükçekmece	106%	101%	105%
Sancaktepe	114%	114%	101%
Sarıyer	100%	100%	100%
Silivri	100%	100%	100%
Sultanbeyli	103%	100%	103%
Şişli	100%	100%	100%
Ümraniye	125%	100%	125%
Zeytinburnu	100%	100%	100%
Ortalama Etkinlik	110%	105%	105%
Maksimum Etkinlik skoru	158%	153%	125%
Etkin Belediye sayısı	11	16	11

Çıktıya yönelik analizin ikinci adımında etkin olmayan belediyeler için girdi değişkenlerinde yapılabilecek potansiyel iyileştirmelerin hesaplanmasıdır.

Belediyelerin başarı göstergesi (çıktı değişkeni) olarak alınan SE-GE skoru bakımından, etkin olmayan belediyeler için potansiyel iyileştirme bulguları Tablo 7 de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Sultanbeyli (%83,3) ve Arnavutköy (%80,1) belediyeleri bu alanda en çok iyileştirme yapması gereken belediye olarak görülmektedir. Büyük çekmece belediyesinin (%3,7) etkin olmamasına rağmen bu alanda başarılı sayılabilecek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Çıktıya yönelik etkinlik analizine göre etkin olmayan belediyelerde SE-GE değişkeni için iyileştirme önerileri

	SE GE Skoru		
	Hedef değer	**Mevcut değer**	**Potansiyel iyileştirme (%)**
Arnavutköy	1,388	0,771	80,088
Ataşehir	4,771	3,545	34,572
Bahçelievler	3,096	2,423	27,761
Bayrampaşa	2,436	2,266	7,489
Beylikdüzü	2,789	2,503	11,436
Beyoğlu	4,256	3,394	25,404
Büyükçekmece	1,960	1,891	3,637
Çekmeköy	1,604	1,450	10,593
Esenler	2,137	1,354	57,857
Fatih	4,838	4,226	14,483
Kağıthane	2,373	2,174	9,152
Küçükçekmece	3,169	2,161	46,648
Sancaktepe	1,898	1,275	48,901
Sultanbeyli	1,288	0,684	88,300
Ümraniye	4,202	3,364	24,916

Belediyeler için önemli çıktı değişkenlerinden birisi SE GE Skorudur. Analizde elde edilen bulgulara göre etkin olmayan belediyeler için SE GE Skorunda yapılabilecek iyileştirme bilgileri Tablo 7'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek iyileştirmenin Sultanbeyli belediyesi (%88,3) en az iyileştirme önerisinin Büyükçekmece belediyesi (%3,7) için yapıldığı görülmektedir.

Belediyelerin başarı göstergesi (çıktı değişkeni) olarak alınan toplam gelir miktarı bakımından, etkin olmayan belediyeler için potansiyel iyileştirme bulguları Tablo 8 de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Esenler (%57,9) ve Ataşehir (%34,6) belediyeleri bu alanda en çok iyileştirme yapması gereken belediye olarak görülmektedir. Sultanbeyli (%3,3) ve Büyükçekmece (%3,64) belediyeleri etkin olmamalarına rağmen bu alanda başarılı sayılabilecek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 8 Çıktıya yönelik etkinlik analizine göre etkin olmayan belediyelerde gelir değişkeni için iyileştirme önerileri

	Gelir		
	Hedef değer	**Mevcut değer**	**Potansiyel iyileştirme (%)**
Arnavutköy	503749334,185	475732624,080	5,889
Ataşehir	737016171,525	547674401,110	34,572
Bahçelievler	720038999,961	563582067,080	27,761
Bayrampaşa	279454539,418	259985213,470	7,489
Beylikdüzü	623129220,472	559181488,870	11,436
Beyoğlu	390507467,150	311398630,150	25,404
Büyükçekmece	481172849,716	464286849,420	3,637
Çekmeköy	444190162,606	401643254,000	10,593
Esenler	599893071,689	380023393,380	57,857
Fatih	759050109,338	663026547,420	14,483
Kağıthane	581397163,765	548399236,040	6,017
Küçükçekmece	898922035,765	852014605,490	5,505
Sancaktepe	576242448,562	503621799,140	14,420
Sultanbeyli	439159103,800	425207243,480	3,281
Ümraniye	922984644,756	738887066,340	24,916

Belediyeler için önemli çıktı değişkenlerinden birisi gelir miktarıdır. Analizde elde edilen bulgulara göre etkin olmayan belediyeler için gelir miktarında yapılabilecek iyileştirme bilgileri Tablo 8'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek iyileştirmenin Esenler belediyesi (%57,9) en az iyileştirme önerisinin Sultanbeyli belediyesi (%3,3) için yapıldığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

DEA başlangıç noktası da göz önüne alındığında hizmet kurumlarının etkinliğini ölçmede başarılı ve yaygın kullanılan bir yöntemdir. Özellikle kurumsal karar vericiler için hem mevcut durumu görme hem de daha başarılı bir noktaya gelme açısından öneriler sunma yeteneğinden dolayı tercih edilen bir yöntem olarak görülmektedir. Ayrıca parametrik istatistiksel yöntemlerde olan model varsayımı kısıtlarına bağlı olmaması yöntemi daha uygulanabilir bir noktaya taşımaktadır.

Bu çalışmada İstanbul ilindeki 39 belediyeden verileri erişilebilir olan 26 belediye analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bir büyük şehir belediyesi sınırları içindeki ilçe belediyelerinin değerlendirilmesi açısından yeni ve orijinal bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Belediyelerin durumları incelendiğinde hem girdiye hem de çıktıya yönelik analize göre etkinlik skoru çok düşük

olan belediye olmadığı görülmektedir. Bu sonuç belediyelerin kaynak kullanımı ve hizmet üretimi açısından homojene yakın bir durum sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada 2021 yılına ait yayınlanan verilerden dört girdi değişkeni ve 2 çıktı değişkeni kullanılmıştır. Belediyelerin etkinliğini analiz eden diğer çalışmalarda olduğu gibi farklı değişkenler kullanılarak belediyelerin etkinliği farklı açılardan değerlendirilebilir. Bu çerçevede geri dönüşüm çalışmaları, altyapı hizmetleri çalışmaları, sosyal belediyecilik uygulamaları modele eklenebilecek performans göstergesi çıktı değişkenleri, personel giderleri ve tanıtım faaliyetleri giderleri çıktı değişkenleri olarak düşünülebilir.

Diğer bir analiz yaklaşımı da belediyelerin geçmiş yıllara ilişkin etkinliklerinin analiz edilmesidir. Böylece yönetimin geçmiş süreç içindeki etkinliği kendi içinde değerlendirme imkânı elde edilir. Bu yaklaşım özellikle yerel yönetimlerin pandemi sürecinden nasıl etkilendiğini görmek açısından önemli bilgiler verecektir. Böyle bir analiz için DEA yönteminin farklı bir uygulaması olan Malmquist endeksi yöntemi uygun bir aday olacaktır.

KAYNAKÇA

Afonso, A., & Fernandes, S. (2008). Assessing and Explaining The Relative Efficiency of Local Government. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), pp.1946-1979.

Arslan, A. (2002). *Kamu Harcamaların Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. Maliye Dergisi*, Sayı: 140 (Mayıs-Ağustos), s.76-89.

Arslan, S. (2002). Etkinlik Analizi ve Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aydemir, M., & Arlı, N. B. (2018). Study on Relative Efficiency With Data Envelopment Analysis: Metropolitan Municipalities In Turkey, *Econometrics: Methods & Applications*, (Edit. M. Kenan Terzioğlu), pp. 47-62.

Aydemir, Z.C. (2002). Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kapsamında İllerin Kaynak Kullanım Görece Verimlilikleri: Veri Zarflama Analizi Uygulaması, DPT Uzmanlık Tezi, Yayın No: 2664, Ankara.

Bakırcı, F. (2006). *Üretimde Etkinlik ve Verimlilik Ölçümü Veri Zarflama Analizi Teori ve Uygulama*.Ankara: Atlas Yayınları.

Bal, H. ve Örkçü, H.H. (2005). Combining the Discriminant Analysis and the Data Envelopment Analysis in View of Multiple Criteria Decision Making: A New Model, *G.Ü. Fen Bilimleri Dergisi*, 18(3), s. 355- 364.

BİLGE, S. (2006). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Bowlin, W.F. (1998). Measuring Performance: An Introduction to Data Envelopment Analysis (DEA), *The Journal of Cost Analysis*, pp.3-27.

Charnes, A., Cooper, W., Lewin, A.Y., Sieford, L. M., (1998). *Data Envelopment Analysis*. KAP., Massachusetts. USA.

Cingi, S., Tarım, A. (2000). Türk Banka Sisteminde Performans Ölçümü, Dea-Malmquist Tfp Endeksi Uygulaması, *Türkiye Bankalar Birliği Araştırma Tebliğleri Serisi*, Ankara.

Cumhur, Y. (2015). Türkiye'deki İl Belediyelerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çağlar, A. (2003). Veri Zarflama Analizi ile Belediyelerin Etkinlik Ölçümü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çakmak E., Dudu H. Ve Öcal, N. (2008). *Türk Tarım Sektöründe Etkinlik: Yöntem Ve Hane Halkı Düzeyinde Nicel Analiz*, Tepav, Ankara.

Çelikkaya, F. (2016). Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin Etkinlik Analizi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Çelikkaya, F., Yayar, R. (2017). *Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin Etkinlik Analizi*, Yerel Yönetimler Üzerine Seçme Yazılar, (Edit: Furkan Beşel, Fatih Yardımcıoğlu), Beşköprü Yayınları, Sakarya.

Daştan, H. (2012). Türkiye Şeker Sanayiinin Etkinlik Analizi ve Verimlilik Analizi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

De Borger, B., Kerstens, K., Moesen, W., & Vanneste, J. (1994). Explaining Differences in Productive Efficiency: an Application to Belgian Municipalities, *Public Choice*, 80(3-4), pp.339-358.

De Sousa, M. D. C. S., & Stosic, B. (2005). Technical Efficiency of The Brazilian Municipalities: Correcting Nonparametric Frontier Measurements for Outliers. *Journal of Productivity Analysis*, 24(2), pp.157-181.

Dinçer, E.S. (2011). *Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü*, İstanbul, Der Yayınları.

Erasa, İ. (2012). Belediye Bütçelerinde Etkinlik Sorunu: Kütahya ve Denizli Belediyesi Bütçelerinin Karşılaştırmalı Analizi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Erpolat, S. (2011). *Veri Zarflama Analizi Türkiye'deki Özel Bütçeli İdarelerin Etkinlik Analizi*, Evrim Yay., İstanbul.

Forsund F., R., Hearnes, E. (1998). *Acompartive analysis of ferry transport in norway, Data Envelopment Analysis*, Editörler: A. Charnes, W.W., Cooper, Y., Lewin, L. M., Sieford, KAP., Massachusetts. USA

Güner, S. (2014). Çok Amaçlı Etkinlik Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım Önerisi Olarak İlişkisel Veri Zarflama Analizi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Otobüs İşletmesi Uygulaması, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İlkay, M.S. ve Doğan, N.Ö. (2009). Veri Zarflama Analizi ile Kapadokya Bölgesindeki Belediyelerin Etkinlik Ölçümü: 2004 ve 2008 Yıllarına İlişkin Bir Karşılaştırma, *Erci-*

yes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, Ocak-Haziran), s.191-218

Kabakuş, A.K. (2014). Türkiye'deki Büyükşehirlerin İlçe Belediyelerine Göre E-Belediye Hizmetlerinde Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Ölçülmesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (3), s. 307-324

Karakoç, İ.D. (2003). Veri Zarflama Analizindeki Ağırlık Kısıtlamalarının Belirlemesinde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanılması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 18, Sayı:2, s.1-12.

Kaygısız, Z. ve Girginer, N. (2011). Maliyet Etkinlik Analizi: Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinde Uygulama, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 6(2), s.309-342.

Kutlar A. ve Babacan, A. (2008). Türkiye'deki Kamu Üniversitelerinde CCR Etkinliği-Ölçek Etkinliği Analizi: DEA Tekniği Uygulaması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 1, s.148-172.

Kutlar A., Fatih, Y. ve Bakırcı, F. (2011). Türkiye'de Belediyelerin Ekonomik Etkinliği ve Etkinliğe Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Türkiye Belediyeler Birliği Yay*, Ankara.

Özden, Ü.H. (2008). Veri Zarflama Analizi ile Türkiye'deki Vakıf Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.37, Sayı:2, s.167-185.

Prieto, A.M., & Zofio, J.L. (2001). Evaluating Effectiveness in Public Provision of Infrastructure and Equipment: the Case of Spanish Municipalities, *Journal of Productivity Analysis,* 15(1), pp. 41-58.

Tarım, A. (2001). *Veri Zarflama Analizi.* Sayıştay Yayınları, Ankara.

Tarım, A. (2001). *Veri Zarflama Analizi: Matematiksel Programlama Tabanlı Göreli Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı*, Sayıştay Yay., Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, No:15, Ankara.

Temur, Y. (2010). İllerin Gelişmişlik Derecelerine Göre Hastanelerin Etkinlik Analizi, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXIX, Sayı 2, s. 1-22.

Toker, S. (2019). İstanbul İlçe Belediyelerinde Etkinlik Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ulucan, A. (2002). İSO 500 Şirketlerinin Etkinliklerinin Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı: Farklı Girdi Çıktı Bileşenleri ve Ölçeğe Göre Getiri Yaklaşımları ile Değerlendirmeler, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 57(2), s.185- 202.

Vatansever, K. ve Öztemiz, H.H. (2020). Alanya Belediyesi Hizmet Birimlerinin Maliyet Etkinliği: Veri Zarflama Analizi Uygulaması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), s.1505-1523.

Woodbury, K., & Dollery, B. (2004). Efficiency Measurement in Australian Local Government: The Case of New South Wales Municipal Water Services, *Review of Policy Research*, 21(5), pp.615-636.

Yayar, R. ve Karaca, S.S. (2014). Efficiency Analysis in Turkish Banking Sector, *Niğde Üniver-*

sitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, s.1-15.

Yayar, R.ve Çoban, M.N. (2012). İSO 500 Firmalarının Etkinliklerinin Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı: Dokuma ve Giyim Eşya Sanayi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, s.165-180.

Yayar, R.ve Karaca, S.S. ve Erol, Y. (2012). Data Envelopment Analysis Approach for the Measurement of ISO500 Firms' Efficiencies: Iron-Steel Basic Metal Industry, E*uropean Journal of Economics*, Finance and Administrative Sciences, Issue 47, April 2012, p.19-29.

Yıldız, U. (2012). Özel Sağlık Sigortacılığı Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerin Veri Zarflama Analizi ile Etkinliğinin Ölçülmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yolalan, R. (1993). *İşletmeler Arası Göreli Etkinlik Ölçümü*, Ankara: MPM Yayınları No:483.

Yükçü, S. ve Atağan, G., (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, s.1-13.

ADMINISTRATIVE PROBLEMS AND SOLUTIONS IN FAMILY BUSINESSES

Haldun TURAN
Assist. Prof. Dr., İstanbul Rumeli University
haldun.turan@rumeli.edu.tr
0000-0002-0701-7679

ABSTRACT

One of the most important founding goals of family businesses is to leave a family name that can be passed down from generation to generation. However, family businesses have many problems in this regard, and this problem threatens their family names. The continuity of family businesses is influenced by various internal and external factors.External factors involved; it consists of parameters related to environmental conditions such as market situation, economic situation, political attitude, foreign market and domestic market. However, the biggest problems for family businesses seem to be internal rather than external factors. This problem, as well as the sense of emotional identity that arose at the beginning, is also due to certain characteristics of family businesses if looked closely. When these factors are thus re-examined, the founder's personality traits refine family and business values, so that family businesses understand sandowns, role conflicts, transition processes, disagreements, etc. Family businesses were seen as an effective means of ensuring continuity and maintain ability. Family businesses mainly consist of family members of the board. In family businesses that reach a certain size, it is imperative that you have a professional manager. However, family businesses find it difficult to recruit professional managers. Because professional managers do not want to participate in such an institution because of the sands of conflict of disagreements that prevail in family businesses. Professional leaders must remain committed to businesses in family and business environments. Therefore, it is known that a professional manager is not particularly open to job offers from family businesses in his business portfolio. Managerial efficiency and the long-term success of the company are only possible when the family manager and professional managers can work together and create a mission and vision together.

Keywords: Family businesses, Institutionalization, Business Management, Management Problems

1. FAMILY BUSINESS

Family businesses are companies that are owned and operated by members of the same family. These businesses can range in size from small mom-and-pop shops to large multinational corporations. Some benefits of running a family business include:

• Shared values and vision: Because family members are typically united by a common heritage and set of values, they often share a similar vision for the business.

• Strong relationships: Family members often have a deeper level of trust and loyalty to each other, which can help build a strong and cohesive team.

• Continuity and legacy: Family businesses can provide a way to pass down a legacy and provide a sense of continuity across generations.

• Flexibility: Family members are often more flexible and adaptable to changing market conditions and can respond quickly to customer needs.

• Personal fulfillment: Running a family business can be a source of personal fulfillment, as it provides a way to work with loved ones and make a positive impact on the community.

However, family businesses can also face unique challenges, such as conflict between family members, difficulty separating family and business roles, and potential for favoritism or nepotism. It is important for family businesses to establish clear communication and governance structures to help manage these challenges and ensure the long-term success of the business.It is the effective coordination of organizational resources as organizational resources to achieve organizational goals. Crises and changes are frequently encountered elements in working life. Therefore, the success of any organization depends on its correct management. For-profit or not, it is essential to look at organizations from a strategic perspective. Because every organization has an important role in the economic system. Management should not be seen as a simple action, but as a strategic decision-making process.

From a leadership perspective, there are three types of leadership for those who rule: family leadership, political leadership, and professional leadership. Family management in business management emerges when the main political decision-making body and hierarchical structure of property consists of members of a certain family. The main feature of family management is that certain family members or relatives can be in top management. Here, it is seen that managers should play an important and active role in the success of the family business. In the family business, which is a part of daily life, the conflict arising from the combination of the family system, which is dominated by emotional relations, and the management system, which is dominated by rational principles, is one of the

biggest problems faced by family companies. This problem eventually leads to severe problems that will lead to the disintegration of the business (Uluyol, 2014). At first, the multi-faceted cooperation between family members played a role in the success of the business, but in the following years, as the business starts to grow, problems in these relationships begin to arise and relationships become more complicated with the decrease in success in management.

Conflicts in family businesses are often emotional conflicts. The coexistence of family members in business and family life, jealousy, infatuation and intrigues between siblings become the daily business of companies where these emotional unions are common. It is the result of poor communication that manifests itself in relevant matters and can lead to participation in making decisions that will benefit the company (Andic, 2008).

Perhaps the most important feature that distinguishes family businesses from other companies is that family businesses and commercial businesses are often confused. This conflict in management leads to problems for the development and management of the company. The tripartite structure of family businesses, which includes three dimensions as ownership, family and management, creates conflicts and incompatibilities in these organizations. In addition, the complex family business system consisting of two components, family and business, and the fact that people in the family are both part of the family and the business create the potential for conflict. Each system has its own rules and requirements. In this context, conflict management seems to be a critical issue. When conflicts are poorly managed in family businesses, it can create stress, weakness, uncertainty and poor communication in the organization, reducing individual motivation, efficiency and productivity. Properly managed conflict can lead to change and an organizational climate conducive to organizational and individual growth . For this purpose, companies resort to activities and strategies that provide better management and optimal maintenance of conflict (Aykan, 2008).

2. FEATURES OF FAMILY BUSINESSES

A family business is an organization developed by people with kinship ties to create an economic union and produce goods and servicestakes.

Family businesses have some distinctive features compared to ordinary businesses. Two generations from the same family work together, the same person establishes and runs the company, almost everything is subordinate to the founder's rule, gives priority to blood relatives and retains the founder's company. The important thing is to pass it on to future generations (Iclal, 2016). According to 2017 data, 695,000 (0.28%) of approximately 700,000 companies in Turkey are small, 4,000 are medium (0.57%) and 1,000 are large (0.1%). However, most of these companies established in Turkey lack a systematic planning and structure, and most of these companies are family businesses.

Family businesses, which are the main driving force of the business world, have great social and economic importance for all countries as they contribute to employment, economy and even social life. Although family business studies date back to the 1950s, it has been accepted as a conceptually separate discipline in the business literature since the 1990s. Discussing the structure and problems of family businesses, meetings are held and books are written on this subject. In our country, family businesses provide 5% of national income, 5% of exports and 3% of employment (Paksoy, 2014)

3. FAMILY IMPACT ON BUSINESS

The concept of family influence refers to the influence of the family on decision making. If members have a family influence on decision making, there must also be a business influence. An important question regarding this concept is how the family effect is formed and what aspects of the business affect it. Another important consideration is the possible severity of the impact on the family, ie the impact on the family.

The issues to be considered in family business management in family business studies are as follows:

• Ensuring continuous monitoring of non-family employees, existence of systems that will enable the family to be open to innovations and change,

• Seniority, performance and merit do not differ according to family and non-family individuals,

• Complete separation of family matters from business matters, planning the work accordingly, and taking them into account by the management,

• Based on experience when assigning work to non-family employees,

• Choosing people who are suitable for the requirements of the job in employee recruitment, not accepting family members just because of these aspects.

Similarly, according to the results of the same study, the five basic questions about the success of family business management are as follows (Aydemir, 2004).

1. There is a regular cooperation and communication between the units.

2. Having the unique identity of the company,

3. Having a selection and assignment system that meets the workforce requirements in employee recruitment,

4. Strategic planning,

5. Institutionalization of the company.

The biggest advantage of establishing a family business is the collection of ownership and management rights of the business in one person. Consolidation of ownership and management in a family business is an important aspect during the establishment and development of the company. But when growth reaches a cer-

tain stage, the ownership and management of the company remains in one hand, making it difficult to professionalize business management. The downside is that business ownership and management require different roles and responsibilities, with the separation of ownership and oversight roles in terms of responsibilities, especially as it grows.

Segregation of roles is critical to the success and performance of a business. When it comes to running a family business, the stage of the business and the manager's management style are important considerations. The life stage of the company and the style of the founders affect the merger or separation of the ownership and management of the company. In the early days of the company, management and ownership functions are largely centralized. The founders also carry out the activities of planning, organizing, executing, coordinating and controlling, which are essentially the functions of a manager, on their own. In the execution of these activities, the operation of the company cannot be institutionalized or postponed since only the owners make the decisions.

4. GROWTH PROBLEMS IN FAMILY BUSINESSES

Growth can be defined as the quantitative and qualitative changes and developments that occur at a certain scale in the physical and human elements that make up the structure of a company. During the growth process, family businesses face many problems. Growth aspects of family businesses One of the most important issues when considering the management of family businesses is that family businesses are affected by the desire for continuous growth. The founder wants to start his business as soon as possible. Today, global competition, international economic integration and the rapid development of information technologies force companies that want to grow successfully to be part of a permanent dynamic.

Growing in a thriving economy is a natural process for a healthy and successful business. Most companies begin their operations as small businesses and grow to a certain size through various stages over time (Kocel, 2003). Growth must be sustained at low-cost production levels. Many entrepreneurs are excited about growth from the day they start their business. The main goal of these entrepreneurs is growth. On the other hand, there are also businesses and entrepreneurs who want to stay small all the time based on logical reasons (Akin, 1995).

In the inevitable growth process in the context of family business, companies lack growth plans, lack of qualified personnel and managers, local entrepreneurs are inexperienced and do not have enough knowledge about new business areas, low sales, high operating costs, capital, storage problems, demand collection difficulties, inefficient work Problems such as wrong branch location, above all, are obstacles to growth. In addition to these obstacles, the high transportation and transportation costs mean that the problem seems bigger for companies with limited market share.

In family businesses, the entrepreneur directly participates in the activities, usually produces with the employees in his business and undertakes many responsibilities such as raw materials, banking, tax, insurance, purchasing and marketing. But as the company grows, it becomes more difficult for entrepreneurs to personally address individual issues. For this reason, entrepreneurs should undertake the task of monitoring and increasing their contributions to higher positions by handing over their work in the production process to the employees. In other words, they must take on a general management role in the company. However, in family companies, it is often not preferred to divide the work in the general management or to delegate this task to professional managers. Entrepreneurs' inability to collect and evaluate market information, avoid hiring qualified employees, delegate authority and not consult other leaders, and wrong decisions prevent the formation of flexible structures in family businesses (Research Journal, 1997).

5. MANAGEMENT PROBLEMS IN FAMILY BUSINESSES

An important part of the decision-making and executive body in the management structure of a family company is family members. In the environment of globalization, knowledge economy, rapid changes in information and communication technology, new market opportunities and economic crises, increasingly complex business activities and continuous expansion of business scale, the lack of individual knowledge and skills of enterprises makes it difficult to adapt. Apart from this, additional managers are needed in the business due to the new branches of expertise emerging in the changing world conditions, the fact that knowledge has become an important value, the importance of business and environmental relations and the complexity of organizational structures. In a family business, the management style, goals, assumptions and values are shaped by the owner manager. For this reason, the manager's determination and ambition, intentions and goals, assumptions, moral values and personality structure play an important role in the growth of the business.

There are advantages and disadvantages to combining all the powers and responsibilities in a family business in a single person. In addition to these problems, there is also a lack of managers as corporate functions become more diverse and complexappears as taking on roles. Managers do not always have the necessary knowledge and skills for these roles. Despite the diversity of business functions, most family businesses are at risk of failure or loss of independence due to inadequate managers and lack of authority.

6. INSTITUTIONALIZATION

Institutionalization is a way of exploring organizational concepts and trying to understand organizational change (Boons and Strannegard, (2000). Companies are in constant interaction with their environment and are affected by environmental conditions. The increase in competition conditions and the speed of com-

munication with the changes in the environment force companies to constantly change. To minimize the negative effects of these changes and to ensure the sustainability of the company; it is important to be prepared for changing conditions with correct and timely practices in order to control the environment and protect the legal existence of the company. Institutionalization is a way of systematically addressing these changes and, if implemented correctly, helps ensure that environmental requirements are met.

Institutionalization in family businesses plays an important role in the sustainable development of the company, regardless of the person. It is important to create an institutional environment where qualified personnel serve. Opportunities may escape, erosion of corporate values will only preserve the owner-manager mentality. Institutionalization with the right steps can provide competitive advantage by facilitating the management of uncertainty. The company must regulate the division of labor, personnel management and other operations. It has become a necessity to set up companies and startups that offer products instead of themselves.

Professionalism as a concept means that a person specializes in a particular discipline and has deep experience in that field. On the other hand, professional management is the execution of managerial affairs as a profession. The following factors are taken into account when evaluating a job as a profession:

- Knowledge communities validated by systematic analysis and applied research
- Specialization and application skills in vocational education
- Responsibility for social professional principles
- Self-management
- Respect for social authority and freedom of practice
- Professional organization formed among members of the profession
- Demonstrating professional skills of qualified, licensed occupational groups with documents
- Guidance free from emotions and self-interest
- Charge a fee for their services

An employee required to hold a professional administrative role in a company understands the clauses and demonstrates that he or she does the job like a professional. Professionals develop methods based on the company's short-term and long-term strategic goals. While managing the business in the light of these methods, it establishes effective operational and financial control systems that will carry out all business activities in order to achieve performance targets. Professional managers are responsible for representing the company to customers, organizations, and industrial organizations (Arguden, 2007). A manager's main goal

should be to keep his job. In order to go in this direction, people with professional skills should form a management team.

7. INSTITUTIONALIZATION OF FAMILY BUSINESSES

In a study conducted by Global Family Business Consultants (GFBC) in 2003, only 3 of Turkey's oldest 50 companies successfully institutionalized and passed into the fourth generation. The reasons for the disappearance of family businesses are as follows:

• 43% conflict between siblings

• 19% inheritance fight

• 19% family disputes

• 14% sibling-nephew-cousin disagreements

• conflicts between families (Birincioglu and Acuner, 2015) If we look at the results of the research, sibling or family conflicts play a very important role in the disintegration of a family business. Family businesses can be transferred from generation to generation by increasing the level of institutions. Institutionalization requires a process.

The need for institutionalization in a family business usually comes in two ways: In the process of growth, things start to get out of control and become uncontrollable as before. This stage is called the "critical stage of growth". At different stages of the growth process, from the growth stage to the maturity stage, the critical stage of growth is reached. This critical stage is called the first stage of institutionalization need. In the second stage, it occurs when family partners and employees take this issue into consideration for the continuity of the work and the family employees, especially the owner manager, are convinced of the necessity of institutionalization.

It is possible for companies to fail to fulfill their duties in the institutionalization process and to experience negative institutionalization due to the quality of the consultancy services received. When such results cannot bring the expectations of institutionalization to the desired level, the firm starts to move away from institutionalization. Such negative experiences lead to a negative view of institutionalization later on. This negative effect causes other similar companies to view institutionalization negatively. In order not to cause these problems, the following two points should be emphasized in the institutionalization process:

• There is no single institutionalization formula valid for all companies,

• The roadmap of institutions is arranged in the following order: institutional structure and institution priorities.

7.1. Institutionalization Process

7.1.1. Getting Consulting Service

Although family companies have knowledge and experience in their fields of activity, there is often not enough corporate information. It is connected with consultancy or consultancy companies for the execution of corporate activities. In the increasingly competitive environment of enterprises, both to carry out their commercial activities effectively and efficiently, and especially to institutionalization activities; It cannot be expected to have up-to-date information in the world at the right time and speed in different areas of expertise such as management, finance, law and sales.

The way to overcome this deficiency is to receive a correct and effective consultancy service. The biggest factor here is that it is difficult to move on to activities in accordance with the determinations made with the consultancy service, and the habits cannot be left. Personal reasons come into play here. A member with a high share in partnership structures does not want to give up on holding power, the decisions taken do not match with his personal views, the way things are carried out in the current order, but the long-term problems that may arise cannot be foreseen, prevent businesses from benefiting from the service received sufficiently.

The fact that the family company has an emotional and closed structure delays the recognition of existing problems and the search for solutions by opening these problems to the outside. Problems related to family ties and business ownership structures are also addressed. In a family business that seeks results and decides to consult when the business is successful, if you want to see the changes in the expectations of the service received, institutionalization as a gradual change process can cause a lack of patience in the company and negatively affect the process. If the counseling service can cope with these emotional and psychological difficulties and expectations, the desired results will be achieved.

7.1.2. Analysis of Current Situation

In institutionalization research, first of all, the current situation of a company is analyzed. Analysis is the simplification of something by breaking it down into parts, finding its components and elements. In the analysis, the unknown is compared with the known, the relations between the parts are revealed and reassembled into a whole. Data becomes information only when analyzed and evaluated in context. Statements that don't make sense in one context may be meaningful in another. Gathering the right data and interpreting it in the right context is important for finding a solution. It asks the cause of the problem through causal analysis based on how the structure of the system leads to appropriate behavior .Therefore, looking at the big picture, the intellectual models that make up the problem are questioned, working with data, social relations are developed,

and this directly affects the result as you can act by thinking together.

The situation is usually analyzed in two ways. First, the professional consultant or employee who handles the issue collects unwritten data by meeting with managers and business owners, listening to all the positive and negative information and comments that it finds in writing and in the employee's morality. Secondly, a SWOT analysis is conducted with the participation of managers and entrepreneurs to identify the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the business. Both methods can be used together. Based on the collected information and data, a roadmap is drawn for the company. In this map, institutions should be updated by prioritizing the topics and needs appropriate to the institutional structure. Changes are initiated using gradual transitions, as changing the entire system at once can be tiring. Starting with a theme that's easy to adapt can make the transition less tiring. Institutionalization is a delicate process that needs to be carefully planned, regulated and implemented.

7.1.3. Preparing a Family Constitution

The preparation of family constitutions plays an important role in the institutionalization of the family. The family constitution is a contract or document that regulates the work and family relationships and other blood ties of family members in a company. The word contract expresses its meaning, not its legal effect. The family constitution plays an important role in the continuity of the family business and in the integrity of the business structure transferred to future generations.

To regulate the management structure, the basic principles of the family and business, the functioning of the management system, the inheritance and inheritance relationship, the relationship of family members in management, marriage, divorce and other controversial issues, clarify the composition of the family and ensure that everyone respects these rules. With this document, it is possible to lay the foundations of its continuity. The family constitution sets out details such as circumstances, how family members will function and how they will be promoted. It is clarified under which conditions and in what way new people who will be included in the business from outside will be included in the system. In this way, conflicts caused by future generations are prevented and the continuity of the business is ensured.

7.1.3.1. Family Constitution Advantages

It is possible to gather the advantages of creating a family constitution under broad headings. These:

- Acts as a guide by giving direction to family members
- Strengthens family communication
- Provides the transfer of basic family values from generation to generation
- Encourages cooperation and cooperation

- Creates synergy
- Impartial, creates a climate of trust
- It prevents top managers from taking advantage of business opportunities only to their advantage.
- Builds and supports internal business relationships
- Clarifies family and business priorities
- Reveals the family's determination and explains the reason for this determination
- Creates a sense of justice
- Increases business performance
- Provides a suitable environment for employee satisfaction
- Increases family loyalty
- Strengthens family feelings.

In addition to these advantages, inflexibility, difficulty in achieving consensus, and time-consuming preparation are cited as disadvantages in the literature. The inflexibility problem of the Family Constitution can be overcome by revising and revising the constitution from time to time. In fact, national constitutions are also reviewed and renewed when the necessary conditions are met. It is important to define the immutable base element correctly in the first place and not change it. The development of a family contract can take place over a period of 2-3 months, with 2-3 meetings with the participation of all relevant departments of the company. However, this period or more should not be considered to have a negative impact on this research. This forms the basis of the company's continuity.

8. IN-HOUSE TRAINING PROBLEMS IN FAMILY BUSINESSES

At the stage of improving the education level of the owner managers and hiring professional managers; it is observed that they act with their experience in management and they do not receive professional management training in a professional sense. In fact, professional management methods are not dominant in these companies, because they see the problems only in marketing methods. As a result of this, the traditional management style is tried to be continued and many opportunities cannot be evaluated. On the contrary, if it is desired to grow, professional management support should be obtained and a good management team should be formed by catching opportunities and opening the way for growth.

The resistance of the managers to training for themselves makes the thoughts about the training of their employees, especially those who come from outside the family, even more resistant. Among the reasons for this, in addition to the financial burden it will impose on the enterprise, there is the thought that he sees education as unnecessary and I do everything anyway. Apart from these, the thou-

ght that the employee coming from outside the family will leave one day anyway increases the resistance shown in this regard.

9. PROBLEMS WITH INSTITUTIONALIZATION

Research on institutionalization conducted by (Sanal and Ozgen in 2013); II. announced by the Istanbul Chamber of Industry. It was made to 500 large industrial establishments. In the study in which the survey method was applied, the recycling rate was 20.4%. Most of the companies 37 surveyed are family businesses. In this study, it is aimed to measure the effects of the level of institutionalization in family companies on corporate entrepreneurship. In the research, the effects of social responsibility and professionalization, which are the components of institutionalization, on risk and proactivity, which are the components of entrepreneurship, were examined. In addition, the effects of the demographic characteristics of the employees on the variables of institutionalization and corporate entrepreneurship were measured. According to the findings obtained as a result of the research, it was revealed that demographic characteristics such as gender, age and education level differ only according to the level of professionalization, which is a component of institutionalization. Another result of the research is that while there is a positive relationship between the social responsibility component of institutionalization and the proactivity component of corporate entrepreneurship, there is a negative relationship between social responsibility and risk components. In addition, it has been revealed that there is a positive relationship between the professionalization component and the proactivity component. According to all these results, it can be stated that institutionalization is necessary in order to ensure sustainability in enterprises and that enterprises can have flexibility and innovation characteristics when institutionalization and corporate entrepreneurship are carried out together (Sanal and Ozgen, 2013).

Another research on institutionalization in family companies was conducted on family companies in Van in 2016. In this research, opinions about what family companies understand by institutionalization and the obstacles to institutionalization are given. There are 65 analyzable questionnaires in the research conducted by the questionnaire method. According to the results of this research, it has been determined that the management problems of the companies decrease as the level of institutionalization in the companies increases. In other words, institutionalization is effective in reducing management problems. In order to minimize management problems, ensure that the company achieves its goals and objectives, and ensure that it is passed on to future generations, the company must enter the institutionalization process from its establishment. (Ograk and Karatas, 2017).

In order to determine the effect of institutionalization in family companies in international marketing activities, a survey was conducted in 2016 by applying a

42-question survey to 40 people working in family companies operating in Burdur and Bucak Organized Industrial Zones. According to the results of the research, it has been revealed that these companies generally have a positive attitude in terms of institutionalization. Family companies are constantly working on adapting to changing conditions, developing and diversifying the market. These companies make efforts to resolve disputes in a short time, as family disputes adversely affect the company's activities. The family companies in this sample give more importance to professionalism than kinship relations, but they have deficiencies in determining the people who will take over the management of the company. In addition, with the institutionalization, the export activities of the company developed positively, that is, as the level of institutionalization increased, it was revealed that there was an increase in exports, but it was stated that this increase was not at a sufficient level. The fact that the increase in exports is not sufficient has revealed that companies attach more importance to management rather than marketing activities in institutionalization. (Sarıtaş et al. 2016: 140, 149).

Institutionalization is the ability of businesses to survive in the long run, independent of people, and to be public. It is very important to create an institutional environment that can be served with trained people. Emptying corporate values will negatively affect company culture and pave the way for the status quo to dominate. This will result in missing out on great opportunities. Thanks to strong corporate values, businesses can gain competitive advantage by forcing the status quo (Uluyol, 2014).

Family businesses can face a range of management problems that are unique to their structure and ownership. Here are some common management problems in family businesses:

• Family conflict: Family businesses can be vulnerable to conflicts among family members due to emotional ties and personal relationships. Disagreements over ownership, management, and succession can lead to tension and even legal disputes.

• Lack of professional management: Family businesses often rely on family members to manage the business, even if they do not have the necessary skills or experience. This can lead to problems such as poor decision-making, inefficiencies, and missed opportunities.

• Succession planning: Succession planning is a critical issue for family businesses, but it can be difficult to navigate. Deciding who will take over the business and when can be complicated by family dynamics, conflicting interests, and differing expectations.

• Role ambiguity: Family businesses often struggle with defining and separating family roles from business roles. This can lead to confusion, overlap, and conflict, particularly when family members work together in the same business.

• Financial management: Family businesses may face financial challenges such as insufficient capital, lack of access to credit, and poor financial management practices. These issues can threaten the long-term viability of the business.

To address these challenges, family businesses can benefit from professional advice and guidance from outside advisors such as lawyers, accountants, and business consultants. It is also important to establish clear governance structures and communication protocols to help manage conflicts and ensure that family members understand their roles and responsibilities in the business.

9.1.Institutionalization in Family Business in General

There are emotional dynamics in family organizations, mostly because family relations are prominent. However, in institutionalized family businesses, rational and rational dynamics also come to the fore. Family businesses that have successfully institutionalized will be able to transfer their assets to the third generation. The third generation rate of companies founded by families will be between 15-20% locally and in the world. The average operating period of the aforementioned companies will be between 25 and 30 years. The mentioned period will not be enough for family businesses to be said to be successful. One of the most important reasons for not being institutionalized is that institutionalization is seen as an unnecessary structure among the founders (Arguden, 2007).

Table 1. Some Family Businesses that have Reached the 3rd Generation in the World

Major Family Companies in the World				
COMPANY	**FAMILY**	**COUNTRY**	**ESTABLISHED IN**	**SECTORS**
Wal-Mart	Walton	USA	1962	Retail Chain
Ford Motor	Ford	USA	1903	Automotive
Samsung	Lee	S. Korea	1938	Holding Company
LG Group	Koo	S. Korea	1947	Holding Company
Carrefour	Deforrey	French	1959	Retail Chain
Ifi istituto	Agnelli	Italy	1927	Retail Chain
Fiat Group	Agnelli	Italy	1899	Automotive
Cargil Inc	Cargill/Mac	İtally	1865	Seed growing
PSA Peugeot	Peugeot	France	1810	Automotive
Koch Industries	Koch	USA	1918	Oil and natural gas
BMW	Quandt	Germany	1910	Automotive
SCH	Botin	Spain	1857	Banking Service
Robert Bosch	Bosch	Germany	1890	Auto Parts
Motorola	Galvin	USA	1928	Telecommunications
ALDI Group	Albreecht	Germany	1961	Food Retail
Pinault	Pinault	France	1963	Food and Home Decoration
J.Sainsbury	Sainsbury	England	1869	Food Retail
Viacom	Redstone	USA	1954	Media
Auchan	Mulliez	France	1961	Supermarket Chain
Tengelmann Group	Haub	Germany	1867	Retail Chain

Reference: Erdogmus, N. "Family Businesses - Transfer of Management and Raising the Second Generation", IGIAD Publisher, 2007.

When small or medium-sized companies founded by families enter the growth process, the demand for institutionalization will begin to emerge. With the methods adopted by the founders, the companies of the families entered the path of growth. When growth reaches satisfactory levels, the founder will understand the necessity of expert managers in his work. If the business fails to institutionalize until it reaches this stage, it will not be able to handle the growth and it will go to the level of bankruptcy. In the final analysis, the institutionalization and continuity of the company are of great importance in terms of family and business aspects.

Table 2. 3rd Generation Family Businesses in Turkey

Generation Family Businesses in Turkey			
COMPANY	**FAMILY**	**ESTABLISHED IN**	**GENERATION**
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir	Hacı Bekir	1877	4
Çökenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Barut	1912	3
Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat	1933	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A.Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kumurkaya	1927	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3

Reference: Alayoglu, N. "Management and Institutionalization in Family Businesses", MÜSİAD, 2003.

9.2.General Characteristics of Institutionalized Family Businesses

It would not be wrong to say that it is one of the cornerstones of the country's economy due to the importance of family businesses in our country. For this reason, institutionalization in family businesses is very important in terms of ensuring continuity. Institutionalization, which is also understood as the separation of the family and the business, does not accept the family member identities of the employees in the business.

Family firms that fail to institutionalize resist change. They are also against taking risks because they want to maintain the current state of the business. Since geographical separation evokes emotional separation, the level of dependency is high. Firms that have achieved institutionalization, on the other hand, have a positive view of development and are flexible. Freedom is given to each individual to achieve his personal goal.

The rules governing the administration must be written down, documented and all members must abide by the rules in question. The firm must have a reliable control system. If a strategy is not determined in family businesses and it is not open to innovations, it is not possible for the business to have a chance of success in the market (Birincioğlu, 2015).

9.3. Institutionalization of Family Relationships

In family organizations, the family cannot show the success in the founding period or is forced to terminate the business due to reasons such as the death of the founder or his inability to work, not giving the necessary importance to the institutionalization of family relations, not thinking long-term, acting unplanned.

Family businesses keep success in the center because of the advantages they have. However, the dangers created by family disputes and conflicts are the biggest obstacle to the sustainability of the family business, which is at the heart of the business, as it poses a great risk for the sustainability of the family business. It is necessary to allow institutionalization in family relations with the aim of continuing the proprietary structure owned by the family and transferring it to the next generation. Systematizing family relations should be one of the most important goals for the family business.

9.4.Family Constitution

When the time of intergenerational transfer of family-run companies comes, some problems that have accumulated over the course of operation arise. With the rise of family businesses, the bride, groom, etc., who were later included in the family. The place, duties and responsibilities of other relatives in the institution begin to be discussed. Then, situations such as the employment status of the new generation within the company arise.

The family constitution is the basic rules of written or natural nature regarding the relationship of the family with the firm. It is a set of values and norms that guide the relations of family members with the business, which are included in the family or joined later through marriage and childbirth, are accepted by all family members, are applied to each individual in the same way, and impose certain sanctions in case of non-compliance. Since the family constitution rules the participation of new generations in business management, confusion and arbitrary behavior can be prevented.

10. SOLUTIONS

Structures of family businesses, behavior patterns, working styles, organizational goals, relations, etc. shows different features from the normal business logic in terms of many features. In the light of the above determinations, suggestions that can be made for family businesses to be successful, to cope with the problems they encounter, to ensure their continuity and to enter a competitive situation can be listed as follows;

• It is an important problem that Turkish family businesses have their own cultural characteristics. Absolute respect for elders, distrust of professional managers, hiring relatives at the expense of merit, expertise and knowledge, and many cultural factors that may conflict with rationality constitute the general characteristics of Turkish family businesses.

• Business owners, who fulfill all their functions in the period when family companies are just starting their activities, have to employ professional managers for managerial actions that they cannot fulfill themselves, with the expansion of their fields of activity. However, professional managers who practice management as a profession can practice even better management than family members. For this reason, it has become a necessity to employ professional managers in businesses.

• The boundaries of the system should be clearly drawn in family businesses and property. Confusion of roles should be avoided. It is necessary to establish an institutional structure and professional management based on accountability and taking responsibility, in which people, talents, skills and education are at the forefront, in which decisions are based not on emotions, but on reason and management requirements, where rationality is taken into account, not customs. In this way, family member managers announce to everyone that they have adopted this job. In addition, these steps will give confidence to social stakeholders and all employees.

• In family businesses, institutionalization should be given due importance for the long-term existence of the business independent of individuals. Because it is important to create an institutional environment where qualified employees will serve. Vast opportunities can be missed, as the hollowing out of institutional values will only make the status quo prevail. Institutionalization can provide a competitive advantage with other businesses by facilitating the management of uncertainties. Processes such as division of labor, departmentalization and personnel management must be well organized in the enterprise. It has become a necessity to introduce the business and products rather than the business owner introducing himself.

• It is observed that the employment of professional managers and increasing their education level, the business managers act with their experience and do not receive professional management training (Gules et al, 2013). It is understood

that the professional management approach is not dominant in these enterprises, since they see only the marketing function on the basis of the problems. Since the centripetal management style is adopted in these enterprises, conservative trainings are very dominant. Because of this, many opportunities are missed. However, businesses that want to grow should not neglect the support of professional management and should create a good management team that will pave the way for the business.

• The separation of family relations and company affairs, family relations, balances and expectations do not coincide with the relations, balances and expectations required by business life. It is not possible for a management that does not establish an efficient working order of the family and its partners to succeed even with professional experts. Jobs and titles to be given to family members may be more than they deserve to be brought up. If they are weighed on the same scale as other managers, their successes are rewarded, and they are held accountable for their mistakes, there will be fewer problems with rewards and promotions.

• In environments where results and skills cannot be measured, it is natural to gossip, flattery, and attempt to influence. For future success, it is necessary to bring talented specialists to the management levels as well as talented family members. Therefore, it is important to set management goals that will motivate individuals outside the family. If family members will not be beneficial to the business, they should be dismissed. Being a family member should not be a sufficient criterion for assignment. In addition, family members should be taught the business tradition. Family members who contribute to the business must first be paid. Otherwise, even if they employ professional managers, they cannot avoid complexity and waste.

• The criteria to be used in measuring the performance of managers and employees and the development of a reporting system should be done with a systematic performance evaluation method. If there is a good performance appraisal system, the value of every employee and manager, whether from family or other employees, is known. The situation of people who are brought to places they do not deserve is re-evaluated. Thus, the business does not become a victim of conflicts and individual ambitions. The person who works with his family or partners should know how to curb his ambitions and be contented. The sides of the partnership that make life easier and prevent mistakes should also be taken into consideration. The partnership will provide the opportunity to see the dangers that we cannot see with a different eye.

• Improving organizational skills, organizational conditions should be improved so that employees are more productive and satisfied with their work. The human factor should always be taken into account while creating the structure in the organization process. Undoubtedly, as businesses grow, they will need different

organizational structures. It will also adjust the organizational structures according to the emerging conditions.

• The delegation of authority mechanism needs to be made functional. This systematic honesty and self-confidence can play a supporting role. Even if the manager does not come to the enterprise, things will go well, as business standards will be formed by themselves. The business environment, where everything is regulated, positively affects the dynamism in the business. In addition, participation in business decision making is extremely important. Because, a wrong decision can prepare the end of the business. The manager should also allow employees to take initiative. They should value their opinions. Otherwise, businesses will miss many opportunities in the growth process.

• Recruitment of qualified personnel is an important issue before us. It is the employees who will make the business work. The importance of investing in people should be explained to both managers and employees. The management of human resources in enterprises is taken lightly with the idea of "I give the money, I make it work". Some businesses even employ qualified personnel (such as veterinarians, food engineers) due to legal obligations.

• Training of employees; in general, it is observed that enterprises do not attach importance to personnel training or do not have training opportunities. The manager, who is trained as an apprentice in his job, trains his unqualified employees on the job, and rarely sends them to outside seminars and courses. Vocational training should be given due importance so that businesses do not suffer from a shortage of qualified workforce. In addition, cooperation should be established with the Ministry of Agriculture, TOBB, TSE, MPM, KOSGEB, TUBITAK, universities and other relevant institutions in areas such as manager training, quality standardization, informing about efficiency, technology development, consultancy.

• Gaining planning skills; business managers should give importance to planning. Opportunities and threats in business life stand on such a slippery ground that they are not between the lips. The manager who does not plan for success in markets with intense competition will naturally plan for failure. If managers do not have the necessary knowledge and skills to plan, they should cooperate with outside experts.

• Emphasis on quality; the most important way to be strong in a competitive environment is to produce quality products. It is of great importance to comply with different quality assurance standards in terms of being able to compete at the international level, participating in tenders, maintaining and increasing market share, anticipating customer needs, and improving customer service.

CONCLUSION

Developments and changes in businesses are shaped depending on the conditions of the period. Such innovations affect the external and internal structures of enterprises. In addition, they need to go to administrative institutionalization in order to obtain and maintain their competitive advantage with their rival businesses. Management problems for businesses are also an important criterion for institutionalization, with the solution of management problems, both external and internal structures of the enterprise will have a strong structure with the changes, innovations and technologies used. In addition, the more robust the strategic management information systems, which is one of the most important parts of the enterprises, the more solid steps the enterprises will take and strengthen their current position.

In order for future generations to maintain the continuity of family businesses, it is necessary to implement strategies that will highlight their superior aspects and keep their weaknesses low. For this, it is necessary to make radical changes in the perspectives, attitudes and behaviors of family members towards the company and the world.

It should be planned on the basis of abilities, knowledge, education and experience who will have a say in the management at the highest level in which order in the enterprise. A new organizational structure should be established in the enterprise and the duties, authorities and responsibilities of everyone involved in this structure should be determined in writing. Thus, a step can be taken to institutionalize the enterprise.

If family members do not find themselves sufficient in terms of institutionalization, they should appoint a consultant. While family member managers may be incapable of identifying and analyzing problems, the consultant may look at organizational problems from different perspectives and may be a fresh introduction. The success of strategic management and planning must be done by an effective external and internal analysis of the organization. These analyzes will also facilitate strategic choices. In order for strategic management to be effective and to increase business success in the long run, the mission and vision of the business should be established by working together with family members and professional managers. An effective control mechanism should be established in the enterprise. This mechanism will be the strategic control system that can show whether the strategic management is working effectively.

Here are some approaches that family businesses can take to solve management problems:

• Establish clear governance structures: Family businesses should establish clear governance structures, such as a family council or board of directors, to help manage conflicts and make important decisions. These structures can help separate

family issues from business issues and ensure that all stakeholders have a voice.

• Create a formal succession plan: Developing a formal succession plan is critical for family businesses to ensure a smooth transition of ownership and management. This plan should include a clear timeline for leadership changes, training and development programs for the next generation, and a plan for how family members will be compensated.

• Hire outside advisors: Family businesses can benefit from the expertise of outside advisors such as lawyers, accountants, and business consultants. These professionals can provide objective advice and help address management problems in a constructive way.

• Develop a professional management team: Family businesses should prioritize hiring qualified, experienced professionals to manage the business. This can help alleviate problems related to role ambiguity and lack of professional management expertise.

• Improve communication: Effective communication is critical for managing conflicts and ensuring that all stakeholders are on the same page. Family businesses should establish regular communication channels, such as family meetings and business updates, to ensure that everyone is informed and involved in decision-making.

By taking these approaches, family businesses can address management problems in a proactive and constructive way, ensuring the long-term success and sustainability of the business.

REFERENCES

Akın, H.B. (1995). Management And Organization In Small And Medium-Sized Enterprises, An Application In Karaman Industry, Selcuk University, Institute Of Social Sciences, Master Thesis, p.123.

Alayoglu, N. (2003). *Management And Institutionalization In Family Businesse*s, Müsiad.

Andic, B. And Isler, S. (2008). *The Handover Ceremony Of a Patriarchal Manager: Krallear*, 3rd Family Business Congress Proceedings, Iku Publications, Istanbul.

Arguden, Y. (2007). *Secrets of The Board of Directors*, Rota Publications, Istanbul.

Aydemir, B., Seymen, A., And Tasci, A.D.A. (2004). *Institutionalization Process In Family Businesses And a Sectoral Practice*, 1st Family Business Congress Book, Iku Publications No. 40, Istanbul p.611-612.

Aykan, E. (2008). *Causes of Conflict And Conflict Management Strategies In Family Businesses An Application In Kayseri*, 3rd Family Businesses Congress Proceedings, Iku Publications, Istanbul.

Birincioglu, N. And Acuner, T. (2015). The Effect of Family Business Founders And Family Values on The Sustainability Of Family Businesses" The Case of Trabzon. *International Journal of Economic And Administrative Studies*, Issue : 14 p.493, 2015.

Boons, F. And Strannegard, L. (2000). Organizations Coping With Their Natural Environment, International *Studies Of Management & Organizatio*n, 2000.

Erdogmus, N. (2007). *Family Businesses - Transfer Of Management And Raising The Second Generation*, Igiad Publisher, 2007.

Gules, H.K., Aricioglu, M.A., And Erdirencelebi, M. (2013). *Family Businesses: Institutionalization, Sustainability, Harmony*, Gazi Publishing House, 1st Edition, Ankara, p. 29-264., 2013.

Iclal, A. (2016). *Institutionalization of Family Businesses And Corporate Governance Practice*. Turkmen Bookstore, Istanbul, 2016.

Kocel, T. (2015). *Business Management* (9th Edition). Istanbul: Beta, 2003.

Ozgener, S. (2003). Management And Organization Problems Of Smes In The Growth Process: The Example of Nevşehir Flour Industry, *Erciyesuni . Feas Journal*, Issue: 20:1, p.137-161, 2003.

Paksoy, M. (2014). *Panel: Professional Managers In Family Businesses*, 6th Family Business Congress, Iku Publications, Istanbul.

Saritas E., Barutcu S. (2016). Generations In The Analysis of Consumer Behaviors: A Study On Social Media Usage. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*. 140,149.

Uluyol, O. (2014). Family Businesses: Conflicts, Financial Problems And Solutions, Medipres Y., 1st Edition, Malatya.

Yazicioglu, I. And Koç, H. (2009). A Comparative Study on The Determination of Institutionalization Levels of Family Businesses, *Selçuk University Social Sciences Institute Journal* Issue:21, p. 497-507, 2009.

Ograk, A., And Karatas, O. (2017). Institutionalization in Family Businesses: A Study in Van. *Journal of Academic Value Studies,* 3(13), 11-20.

Ozgen, H. And Dogan, S. (1997). *Management Problems And Solutions For Small And Medium-Sized Enterprises In Opening To International Markets*, Kosgeb Yayınları, Ankara,s.43-54,1997.

Saritas, A., Gursoy. S. And Sari, S. (2016). The Effect of Institutionalization in Family Businesses in International Marketing Activities. *Journal of Bitlis Eren University*, 5(1), 135-152. Dergipark.

ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE BİR İLETİŞİM STRATEJİSİ OLARAK SANAT VE TASARIMIN KAMU KURUMLARINDA YARARLANABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI NUNAVUT, NUNAVİK (KUZEY KUTBU) VE GRÖNLAND ÖRNEĞİ

RESEARCHING THE USAGE OF ART AND DESIGN IN PUBLIC INSTITUTIONS AS A COMMUNICATION STRATEGY IN INTERNATIONAL RELATIONS THE CASE OF NUNAVUT, NUNAVIK (NORTH POLE) AND GREENLAND

Mehmet Taragay AYÇE
Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
mehmetayce@arel.edu.tr
0000-0001-2345-6789

Hüseyin GÜN
Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi
huseyingun@arel.edu.tr
0000-0002-1879-4414

ÖZET

Tarih boyunca insanoğlu birbirleri ile iletişim içinde olmaya çalışmış ve hayatını bu şekilde kolaylaştırmaya çabalamıştır. Önceleri bireyler bazında olan bu iletişim şekli için sözler ve hikâyeler yeterli olmuştur. Ancak insan nüfusunun artması ve insanların önce topluluklara, sonra da ırklara ve en son olarak medeniyet ve ülkelere ayrılmasına neden olmuştur. Bu ayırım toplumlar arasında sadece dilin etkisini yetersiz bırakmıştır. Kimi zaman insanlar ülkelerinin menfaatleri çerçevesinde anlaştıkları gibi kimi zaman da bilimsel, kültürel bağlar ve sanatsal etkinliklerle bir araya gelmiş ve belli bir barış sürecine katkıda bulunmuşlardır. Bu süreçte etkileşim sadece barış için olmamış, aynı zamanda içinde bulunduğumuz dünyanın düzeni ve var olması için de birlikte çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Özellikle günümüzde büyük bir kütlesel sorun olan terörizm, çevre kirliliği, global ısınma, gıda ve su kaynaklarının azalması ülkeleri bu konuda hareket geçirmiş durumdadır. Ancak birbirine yakın toplumlar olduğu gibi birbirlerine uzak kalmış toplumlar da mevcuttur. Bu tür yakınlaşmalar için öncelikle bilimsel ve sanatsal çalışmalar toplumların kaynaşması için büyük bir önem taşımaktadır. Bu araştırma sanat ve tasarımın kamu kurumlarında kul-

lanılabilirliğinin değerlendirilmesi, ortaya çıkan mevcut durumun stratejik bir bakışla incelenmesi, Kuzey Kutbu ve Grönland halklarının geleneksel sanat eserlerinin, işaretleri ve sembollerinin geleneksel Türk sanatıyla olan benzerliğini incelemesi, iki toplum arasındaki benzerlikleri bulmak ve bu konuda tasarımsal bir yaklaşımla iki toplum arasında gelecekte sağlam bir bağ kurmanın önemini vurgulamak amacıyla yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanat, Tasarım, Grönland ve Kutup Halkları Geleneksel Motifleri, Geleneksel Türk Motifleri, Kamu Kurumları, İletişim

ABSTRACT

Throughout history, human beings have tried to communicate with each other and have tried to make their life easier in this way. Words and stories were sufficient for this form of communication, which was previously on the basis of individuals. However, the increase in the human population has led to the separation of people first into communities, then into races, and finally into civilizations and countries.

This distinction has left only the effect of language inadequate between societies. Sometimes people agreed within the framework of the interests of their countries, sometimes they came together with scientific, cultural ties and artistic activities and contributed to a certain peace process. In this process, the interaction has not only been for peace, but also for the order and existence of the world we live in. Especially today, terrorism, environmental pollution, global warming, reduction of food and water resources, which are a major mass problem, have taken action in this regard. However, just as there are societies that are close to each other, there are also societies that are far from each other. For this kind of rapprochement, first of all, scientific and artistic studies are of great importance for the cohesion of societies. This research aims to evaluate the usability of art and design in public institutions, to examine the current situation with a strategic view, to examine the similarities between the traditional art works, signs and symbols of the peoples of the North Pole and Greenland with traditional Turkish art, to find the similarities between the two societies and to find out the similarities between the two societies with a design approach. It was made in order to emphasize the importance of establishing a solid bond between the society in the future.

Keywords: Art, Design, Traditional Motifs of Greenland and Polar Peoples, Traditional Turkish Motifs, Public Institutions, Communication

1. KUTUP TARİHİNE GENEL BAKIŞ

Tarihleri beş bin yıl öncesine dayanan İnuk halkı önce Alaska'da ortaya çıkmaya başlamış ve batı Arktik, Nunavut ve Grönland ve Labrador kıyılarında hızla yayılmıştır. İnuit, Kuzey Kutup Bölgesi'nde, yılın büyük bir kısmını kar ve buzla kaplı, verimsiz bir arazide yaşamışlardır. Uzun yıllar hinterlandındaki verimli topraklarda yerleşik hayata geçmiş olan topluluklardan habersiz olarak avcı toplayıcı yaşayışlarını bozmadan hayatlarını devam ettirmişlerdir. Eskimo ismi 1771 yılında bu bölgeye gelen İngiliz misyonerler tarafından verilmiştir. Eskimo ismi, kök olarak Amerika yerlileri dilinden gelir. Aslında "Wiyaskimowok" yani çiğ et yiyen, ya da yabani insan demektir (Mare & Novak, 1998).

Bununla birlikte farklı dil konuşan kişi anlamına gelen Angolkina kökünden de üretildiği söylenmektedir. İnuk topluluğu kendilerine İnuk (kişi) ya da İnuit (kişiler) demektedirler. 1771 yılında Labrador'da kurulan misyoner kilisesi ile başlayan kültür emperyalizmi, kutuplarda etkin bir faaliyet yürütmek isteyen Moravyalılar ve sonrasında bölgeye gelen Katolik misyonerler ve daha da sonra gelen Anglikan misyonerleri ile birlikte bölge topluluklarının kültürlerini yok etmeye başladı. Buradaki amaç aslında kutuplar ile kuzeyde etkili olan Rusya'yı gözlemlemek aynı zamanda Amerika'ya yerleşen Avrupa topluluklarının geleceğini güvence altın almaktı. Kendi öz inançları doğaya tapmak olan (Animizm) İnuklar, Hıristiyan doktrini ile çatıştı. Bölgeye gelen misyonerler, İnuit değerlerini putperest, ve paganik ilan etti. Özel günlerde yapılan danslar ve benzeri bazı ritüeller (Davul dansı) Hıristiyan dünya görüşüne uymadığı için kısmen engellendi. Eskimo toplumu inanç ve kültür olarak asimilasyona uğratıldı. Misyonerlerin İnuit'lere bir diğer getirisi ise kızamık ve verem gibi hastalıklar oldu. Bu tür hastalıklar ile tanışmamış olan İnuit, misyonerler sayesinde bağışıklık sistemlerinin tanımadığı virüs ve bakteriler ile tanıştı. Birçok İnuit bu dönemde hastalıklar yüzünden hayatını kaybetti (https://arkeofili.com).

İnuk kültüründeki en büyük değişim, 1940'larda 2. Dünya Savaşı sonrası Kanada Hükümetinin Eskimo yaşam alanını sahiplenme ve kültürel bir değişiklik yapma çabası içine girmiş olmasıydı. Zaruri bir ihtiyaç olmamasına rağmen Kanada devleti zorunlu bir hizmet götürme yolu ile İnuk toplumuna o bölgede egemen gücün kim olduğunu göstermeye çalışmıştır. Bu bağlamdaki en önemli değişken ise hükümetin geleneksel Eskimo kamplarını yerleşik merkezler haline çevirme çabası ile oluştu. Bunun için İnuk ailelere güncel ve modern evler yapılmış ve oralarda yaşamaları istenmişti. Kültürlerindeki bu değişiklik, sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler zamanla kutup yaşamının doğal bir parçası haline dönüştü. Değişen şartlar o dönemde bölge nüfusunun artmasına neden olmuştur (https://listelist.com).

1971 yılında Kanada İnuk Tairisat (topluluğu) ile başlayan mücadele sonucu 1990 yılında Kanada devleti ile bir anlaşmaya varılmıştır. 1992'de son yapılan

anlaşma ile bölgedeki maden arama hakları saklı kalmak üzere İnuk topluluğuna ödeme yapılmış, ancak İnuk toplumuna ağaçsız bir toprak parçası verilmiştir. Adı Nunavut (Bizim vatanımız) veya Nunavik (Varılacak yer) anlamlarına gelen bu bölge resmi İnuit bölgesi olarak geçmektedir (www.labradorvirtualmuseum.ca).

2. BIR İLETİŞİM VE FARKLILIK DİLİ OLARAK KÜLTÜR

İletişim en az iki kişi arasında meydana gelen bir olaydır. Kişi kendisini anlatmak ve karşısındakini anlamak için iletişimde bulunur. İnsan her ne kadar kendisi için iletişimde bulunuyor gibi olsa da, konuşması toplumsal olaylar ve olgulara dayanır. Bireyler, iletişim biçimlerini daha önce deneyimledikleri toplumsal olaylara dayanarak yaparlar. Bu toplumsal olaylar arasında geleneksel hayat ve davranışlar, toplumsal zafer ve felaketler de bulunmaktadır. İletişim olgusu sosyal bir süreçtir. Her birey bir toplum içerisinde doğar, büyür, gelişir ve o toplumun bütün değerlerini, maddi ve manevi tüm değerlerini benimseyerek, aynı zamanda kendi toplumunun bir tür elçisi ve sözcüsü de olabilir. Bireyin her türlü iletişim deneyimlerinde içinde bulunduğu toplumun kültürel yansımaları görülmektedir. Kültür iletişim açısından bakıldığında hem statik, hem de dinamik ögeler içermektedir. Kültürel yaklaşımlar, teknolojinin ulaşamadığı alanlarda iletişim kurmanın en etkili yollarından biridir. Türk halkı, Orta Asya steplerinden Anadolu'ya geldiği günden bu yana toplum olarak pek çok kültürle iletişim içine girmiş ve bu bağlamda kültürel alışveriş ve etkileşimde bulunmuştur (Aziz, 2012).

Dilbilimciler, kültür sözcüğünün Latince'de daha çok toprak kültürü anlamında kullanılan Edere – Cultura sözcüğünden geldiğini ileri sürmektedirler. Kültür kelimesinin kökeninin Latince'de ikamet etmek, yetiştirmek, korumak gibi anlamları da olduğundan "Colere", kök sözcüğünden türemiş olan "Cultura" olduğu belirtilmektedir. Colere; işlemek, onarmak, inşaa etmek, bakım ve özen göstermek ekip, biçmek gibi anlamları da içermektedir. 16. yüzyıldan itibaren kelimenin anlamı insanı da içine alacak şekilde genişletilmiştir. Ancak kültür kelimesi, anlamına soyut kavramların yüklenmesi ile günümüzdeki şeklini almıştır. Kültür kelimesini insanın yetiştirilmesi, işlenmesi, eğitilmesi anlamında ilk kez kullananların Romalı filozoflar, Cicero ve Horatius olduğu bilinmektedir. Kültür kelimesinin, 18. yüzyıl sonlarında, bir halkın genel hayat tarzını belirleyen bir yapılanma olduğu anlamı günümüze kadar gelmiştir. Türkiye'de ise, Cumhuriyetin ilanından sonra kullanılmaya başlandığı belirtilmektedir (Oğuz, 2011). Kültür insanın, anlayabildiği, çevresini etkilediği, yapılandırdığı, kategorize ettiği, bir anlam ve değer verdiği bir çeşit görünmez ağdır diye tanımlanmaktadır. Kültür her toplumun kendisine özel kodlarını o toplumun yaşamındaki her alana yaydığı bir sınıflama olarak hayatımızı etkilemektedir. Bu kodlar konuşulan dilden, gastronomiye, geleneklere, ahlaki değerlere, toplumsal veya kişisel sanata lisana etki etmektedir. Öyle ki; Eğreltileme (Gerçek bir anlamı, ona benzerliği olan başka bir anlamla anlatma, örnek olarak: Katır gibi inatçı, Arslan gibi heybetli, Boğa gibi

güçlü) aracılığı ile ifade edilen dildeki bu kültür kodları toplumlar arasındaki farkı büyük ölçüde göstermektedir. Her toplumun lisanında bulunan bu kodlar bazen toplumlar arasında anlaşmazlıklara da yol açabilmektedirler. Günümüz toplumlarında bu toplumsal kodların aynı zamanda toplumların birbirlerini tanımalarına da faydaları olmaktadır. Halklar farklı kültürel kodlara sahip oldukları gibi bazen büyük benzerlikler gösteren kültürel kodlar özellikle gastronomi, tasarım ve sanat dallarında kendini göstermektedir. (Sobol, 2014) Tarih boyunca farklı coğrafi mekânlarda yaşadıkları bilinen toplulukların bu durumu kavimler göçünden (Orta Asya'dan Göç, Yeni Dünya Göçü) önce bu toplulukların aynı yerde yaşayıp akraba oldukları fikrini gündeme taşımaktadır (www.cografyaci.gen.tr/).

Sanat ve tasarım, dilin farklı bir anlatım biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanatsal çalışmalar tarih boyu kültürler farklı da olsa bir iletişim aracı olarak günümüze kadar gelmiş, ilk çağ resimlerinden bu yana gelişerek bugünkü evrimini tamamlamıştır. Tasarım ise, bir iletişim biçimi olarak eski dönemlerdeki sanatın yerini almaya başlamıştır. Bir tür iletişim şekli olan tasarım bir tür "Budundilbilim" (Dilin kültürlere özgü farklı kullanımını inceleyen bilim dalı) olarak da görülebilmektedir (Özer, 2014).

Farklı toplumlara ait davranış biçimleri ve geçmişten gelen bilgilerin değerlendirilmesi, çocuk yaşlardayken öğretilmiş toplumsal kuralları kıyaslama yoluyla gerçekleşmektedir. Bu Kıyaslamada genel olarak yabancı olana doğal olmayan veya güvenilmez gözüyle bakılmaktadır. Bu tür değerlendirmelerde insanlar kendi sosyo-psikolojik davranışlarını doğru bulma, farklı olanı ise, reddetmeye yatkındırlar. Bu davranış biçimi günlük hayatın her alanında karşımıza çıkabilmektedir. Örneğin, bazı toplumla çayı sütlü içerler (İngilizler, Kazaklar), bazıları limonlu içerler (Ruslar), bazıları sütlü, tereyağlı ve tuzlu (Moğollar), bazıları karanfilli içerler (Azeriler), bazıları ise, çay yerine kahveyi tercih etmektedirler (Fransız, Amerikalı ve Almanlar). Tasarım ve sanatın toplumsal içselleşmeye inmiş hali günümüzde bir dil olarak da kullanılmaktadır. Sanat, tasarım ve kültür bütün insanlık tarihi boyunca en çok kullanılan araç olmuştur. Bu bağlamda farklı toplumlarla anlaşabilmenin yolunun da sanat ve tasarımdan geçecek olduğu düşüncesi yaygın bir hale gelmeye başlamıştır (Alimjanova, 2016).

3. SEMBOL

3.1. Sanat ve Tasarımda Orta Asya ve Kutup Bölgesi Benzerlikleri

Kutup halklarının yaşamları, sanatları ve kültürleri halen çok fazla bilinmeyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle İngiliz, Fransız ve Danimarkalıların tarihi süreçte gerek bu bölgelere coğrafi olarak yakınlıkları, gerek geçmişte atalarının bu bölgelere yaptıkları seyahatler ve misyonerlik faaliyetleri kapsamında buralara geldikleri bilinmektedir. Ancak yoğun olarak 1990 yılından itibaren kutupların diğer dünya ülkeleri tarafından da ziyaretleri gündeme gelme-

ye başlamıştır. Geçmiş zamanlarda çeşitli gezginlerin araştırmaları sonucunda bölge halklarının günlük yaşama ait giyim, beslenme, sanat, gelenek ve inançları hakkında kısmen de olsa bilgiler edinilmiştir. 2019'dan sonra dünyayı etkisi altına alan Covid salgını ile gezilere ara verilse de internet üzerinde akademisyenler ve bilim adamları yoluyla araştırmalar devam etmiştir. Kutup halklarına ait bin yıl öncesinden kalma elbise ve küçük heykeller bulunmuş olup, bulunanların tahmini olarak 20.000 yıl öncesine ait olduğu söylenmektedir. Sovyet bilim adamlarının yapmış olduğu araştırmalara göre Üst Paleolitik Çağ'da, yani 40.000 ila 30.000 yıl önce, avcıların ve toplayıcıların, kışın av faaliyetlerine devam etmek için özel giysiler imal etmek zorunda kaldıkları tespit edilmiştir. 1936'da zamanın Sovyetler Birliği topraklarında anlaşılır bir biçimde imal edilmiş ve İnukların giydiği türden bir başlığa sahip özel giysili bir kadın heykelciği bulunmuştur. İnuk sanatında bilinen tarihi Dönem 1770'lerde başlamıştır ve 1940'lara kadar devam etmiştir (https://nanooq.ca/history-inuit-art/ 04.08.2022). Labrador'daki Saglek Körfezi'nde bulunan, başlıklı bir giysi giyen Dorset Kültürüne ait sabuntaşı heykelciği ile (M.Ö. 500 – M.S. 1500) 1978'de Batı Grönland'da bir kaya oyuğunda sekiz mumyanın bulunması sayesinde bu konu hakkında daha anlaşılır bilgi edinilmiştir (İsenman, 1985). İlk çağlarda yapılmış olan İnuit heykelciklerinin büyük ölçüde dini törenlerde kullanılmak üzere ya da tılsım amacıyla yapıldığı düşünülmektedir. Bulunmuş olan bu eserler, kemikten, boynuzdan veya taştan oyulmuş sembollerdi. Kullanıcısı tarafından kemere takılan veya kolye olarak kullanılan şekillerdi. Bu nesnelerin oluşturulması oldukça ciddiyet isteyen bir işti, çünkü oymacının bu konuda uzman olsa da meydana gelebilecek herhangi bir aksaklıktan sorumlu tutulamayacağı şekilde yapılması gerekiyordu. İnuit toplumunda özür dilemek kelimeleri olmadığından hatalı işler itibar görmezdi. Sadece "una pigumangilanga" yani bunun olmasını istemedim kelimesi kullanılmaktadır (https://nanooq.ca/history-inuit-art/ 04.08.2022).

Resim 1: İnuit Geleneksel Dövmeler: Bu dövmeleri kadınlar eşleri avda başarılı olsun diye yapmaktadırlar (https://sg.news.yahoo.com)

Resim 2: İnuit Heykel (https://attic.city)

Resim 3: İnuit Heykel (www.1stdibs.com)

Kutup bölgesi halklarının aynı zamanda kullandıkları ve günlük yaşamda onlar için bir işaret ve muska olan sembolleri de mevcuttur. Bu semboller dövmeler olarak yüz, el ve vücuda yapılmaktadır. Kadınlar arasında yaygın olan bu dövmeler eski zamanda genellikle is, balina veya fok yağı ile bir ip kullanılarak vücuda dövülmekteydi. Kadınlar için yüze yapılan bu dövmeler çok önemli olup genç kızın evliliğini etkilemekteydi. Çeneye yapılan çizgi İnuk toplumuna bir kızın artık bir erkeği idare edebileceğinin işaretini vermekteydi. Bu işaret genç kızın nasıl buz eriteceğini, dikiş dikmeyi ve hayvan derisi yüzmeyi bildiğini ve yemek yapabildiğini yaşadığı topluma göstermek için annesinin izniyle yüzüne dövülürdü. Alına yapılan dövme evli olduğunu, yanaklara yapılanın ise, anne olduğunu gösterdiği bilinmektedir. Anne olan kadın aynı zamanda çene ve göğüs arasına da üçgen bir form olan çizgileri dövdürerek anne olduğunu belli ederdi. İnuit toplumunda bir erkek avlanma ve igloo yapmayı öğrenmeden evlenemediği gibi, bir kız da bu dövmeler olmadan evlenemezdi (www.mythogynist.com).

Resim 4: Geleneksel İnuit Yüz ve Kollara Yapılan Koruma Dövmeleri (Mankenler: Kübra Cefa ve Hande Yavaş, Fotoğraf: Akın Kılıç, Özgür Kaan Hoş)

Anadolu kültüründe de kadınlarda dövmelere rastlanmaktadır. Mardin yöresindeki kadınların yaptırdığı yüz dövmeleri ile bedenlerdeki bazı işaretler runik yazılara benzemektedir. Özgün Turfan, Orhun ve Uyuk Arjan Yazıtları'ndaki yazılara bakıldığında bazı işaretlerin Mardin'deki geleneksel dövmelerdeki işaretlerle benzerliği görülmektedir. Begiç ve Çapık'a göre;

"Turfan Yazıtları'ndaki işaretleri özellikle alt dudaklarda ve dudağın bitim noktalarına konulan ters Y işareti, çenelere konulan • ve ••• işareti, el üstü ve bilekte «, ‹ işareti görülmektedir. Turfan yazıtları ve araştırma sahasındaki dövmelerle benzerlikleri görülmektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Kars, Ardahan, Osmaniye ve Batman illerindeki Türkmenler, Kürtler ve Araplarda

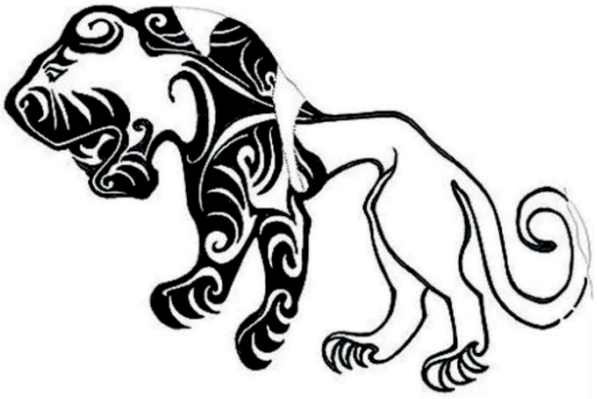
yapılan figürler birbirinin aynı ya da benzeridir.

Anadolu'da Süryaniler dışında etnik dövme yapılmamaktadır."

(H. Nurgül Begiç, 2020).

Mardin yöresi kadınları, gençliklerinde anne sütü ve isi karıştırarak elde ettikleri malzemeleri iğneyle ellerine, yüzlerine ve bacaklarına işleyerek köylerindeki genç erkeklerin kalplerini kazanmaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Bu yöre insanlarının dövme yaptırmaları genellikle güzel görünmek ve duygularını anlatmak amaçlıdır (www.bbc.com).

Resim 5-6: Mardin Yöresi Kadın Yüz Dövmeleri (www.bbc.com)



Resim 7-8: Pazırık Kurganı Mumyası (https://bilimdili.com)

Orta Asya Türk kurganlarının en meşhuru olan Pazırık Kurganında bulunan mumyalar da Orta Asya Türk kavimlerinde dövmenin kullanıldığını göstermektedir. Yapılan dövmelerde genellikle hayvan figürlerine rastlanmaktadır. Bu şekillerin güç amaçlı yaptırıldığı düşünülmektedir. Şekiller yırtıcı ve toynaklı hayvan ile kuş figürlerinden oluşmaktadır. Yine Aynı kurganda bulunan kadın mumyasının elindeki dövmeler ise, geleneksel Orta Asya Türk motiflerini göstermektedir.

Resim 9: Pazırık Kurganında Bulunan Kadın Mumyası Eli ve Moğolistan'da Bulunan Türklere ait Tamgalı Taş (https://forum.strategyturk.com)

Resim 10: İnuit Geleneksel Motifleri (İsenman, 1985)

nuit motifleri kendine özgü bir biçimde geleneksel kıyafetlere de yansımıştır. İnuk kıyafetleri bölgesel olarak kış için giyilen kürklü kıyafetler benzerlik gösterse de süsleme ve yazlık kıyafetlerde farklılıklar da görülmektedir. Kışlık kıyafetler, geleneksel giyim kumaşları pamuk, tilki kürkü, tavşan kürkü ve fok kürküdür. Inuit giysilerindeki motiflerin anlamları, Inuitlerin yaşadığı bölge ve ailenin nelerden hoşlandığı ile ilgilidir. Terzi başına kişiseldir (Nathanael Alkiewicz ile Röportaj). Güzelleştirmek için renk önemlidir. İnuit geleneksel kıyafetleri artık halk tarafından özel kutlama günlerinde kullanılmaktadır. Özel günlerinde kadınlar Akulik, erkekler ise, Silipak isimli kapüşonlu kıyafetleri kullanırlar. Bunları festivaller, özel toplanma günleri ve evlilik merasimlerinde giymektedirler. Yerel halk günlük yaşamda bütün dünya insanlarının giyindiği tarzda giyinmektedirler. Küçük çocuklu kadınlar ise, Amauti isimli çocuğunu arkasında taşıyacağı bir parka giymektedir (Charlotte Wolfrey ile Röportaj).

Resim 11,12,13: Alaska İnuit Kadın Kıyafeti, İqaluit Havaalanı Sergisi, Lisa Qiluqqi Koperqaluk Arşivi

Alaska'nın doğu ve batısında daha çok üç kısımdan oluşan (tunik, pantolon ve bot) kapüşonlu tunik (Aamat) tarzı kıyafetler kullanılırken; Grönland'da bu dört kısımdan oluşan bir şekli almıştır. Bunlar boncukla imal edilmiş Etol (Nuilaqutit), bluz, deri şort (Takisut) ve yine deri (Kamik veya Unnaat) çizmelerden oluşmaktadır. Erkekler ise, kapüşonlu tunik, pantolon ve deri çizmeler giymektedir. (www.alamy.com). Grönland'da da coğrafya ve iklimin değişimine göre farklı giy-

siler tercih edilmektedir. Kuzeyde daha kalın ve deriden oluşan kıyafetler tercih edilirken; doğu ve batıda kalın ve işlemeli kumaşlar kullanılmıştır. Resim 14'de görülen giysiler aslen geleneksel tören kıyafetleridir. Erkekler dize kadar deri bot ve ayı postundan pantolon üstünde kapüşonlu beyaz renk gömlek giyerken, kadınlar, uyluk kemiğini içine alan fok derisi uzun botlar ile bordo bluz ve bellerine renkli kuşaklar giymektedirler.

Resim 14: Kuzey Grönland Geleneksel Kadın ve Erkek giyimi (www.youtube.com/watch)

Resim 15: Doğu Grönland Geleneksel Kadın ve Erkek Giyimi (www.youtube.com/watch)

Resim 15'de Doğu Grönland geleneksel kıyafetlerinde deri botlar yine kullanılmakta ancak üst kısımda erkekte beyaz ve kapüşonlu sweatshirt ile kadınlarda

yine uyluk bölgesini içine alan üst tarafı dantel işlemeli deri botlar ile beyaz işlemeli bluz kullanılmaktadır. Batıda ise kadın giysilerinde doğudan fark olarak kırmızı bluz ve tamamı boncuktan üretilme etol kullanılmaktadır.

Resim 16: Batı Grönland Geleneksel Kadın ve Erkek Giyimi (www.youtube.com/watch)

İnuit giyimine benzer kıyafetler Orta Asya ve Altay dağlarındaki kurganlarda da görülmüştür. 1993 yılında bulunan ve Altay Prensesi/Buz Bakiresi/Ochi – Bala ve Prenses Ukala isimleri verilen mumyanın üzerinde sosyal statüsünü gösteren Çin ipeğinden gömleğin yanı sıra işlemeli deri botlar bulunmuştur. Botların şekli ve süslemeleri İnuit halkının giydiği botlarla benzeşme göstermektedir (Salman, 2013).

Resim 17: Altay Prensesi Ukala ve Kurgandan Çıkan İşlemeli Botları (http://turk-alemi.blogspot.com)

Resim 18: İnuit Geleneksel Kadın Kıyafetleri, Grönland (www.facebook.com, 06.09.2022)

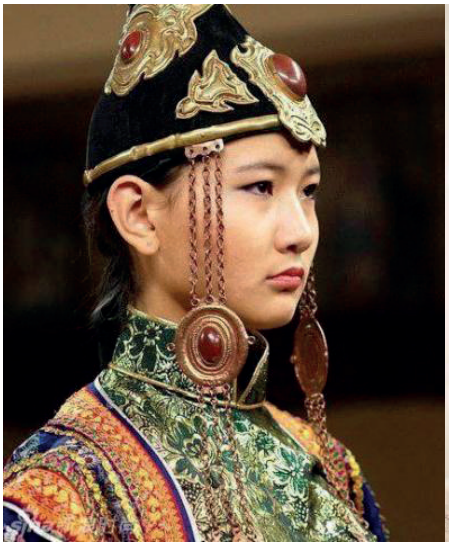
Resim19: Grönland Geleneksel Boncuk ile Yapılan Etol (www.facebook.com, 06.09.2022)

Resim 20-21: Grönland Geleneksel Kadın Botları ve Deri Şort (www.facebook.com, 06.09.2022)

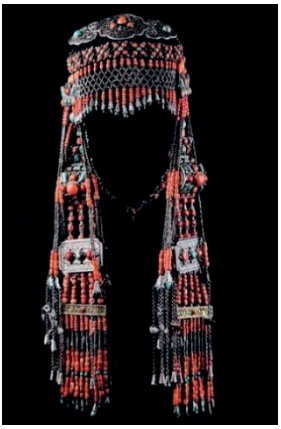
Resim 22: Batı Grönland, Geleneksel Biçimde Giyinmiş Kadın (www.facebook.com, 06.09.2022)

İnuit kıyafetlerinde bulunan kadın başlıklarına yine Orta Asya Türk kadın kıyafetlerinde de rastlanılmaktadır. Kadınların alınlarını kapatıp yanaklarının yanlarına zülüf gibi inen bu başlıklar tasarımsal ve coğrafyaya göre bazı farklılıklar gösterse de iki toplum arasındaki benzerliklerden biri olarak dikkat çekmektedir. İslam öncesinde Orta Asya'da bu başlıklar sadece süsleme için değil, koruma gücü için de yapılmaktaydı.

Resim 23-24: Alaska (Nunavut) Bölgesi Kadın Başlıkları (https://tr.pinterest.com)



Resim 25: Moğol Kadın Başlığı (https://tr.pinterest.com) **Resim 26:** Moğol Kadın Başlığı (https://tr.pinterest.com)



Resim 27: Orta Asya Kadın Başlığı (https://gutx.com.tr)

Inuit giysileri ve aletlerinde (Giyim üretimiyle ilgili olanlar dahil) bulunan tasarımlar ve semboller, Kuzeydoğu Asya ve Sibirya'dan gelen eserlerde de bulunur. Bu motiflerden bazıları dünyanın birçok yerinde görülmektedir. Bazı süsleme çeşitleri ise, sadece Sibirya'da ve Grönland bulunmuştur.

Grönland'lılar günlük kullanım için kuruttukları derileri keserek güzel tasarımlar yapmışlardır. Aynı zamanda tek parça deri ve daha dar şeritlerden elde ettikleri parçaları farklı bir renge boyayarak farklı tasarım türleri oluşturmuşlardır. Bu tür

deri tasarımlar Osmanlı Türk sanatında da bulunmaktadır. Ancak Osmanlı sanatında kullanılan işçilik İnuit tasarımlarına göre daha geniş kapsamlı tasarımlar ve el işçiliği olarak karşımıza çıkmaktadır (İssenman, 1985).

Resim 28: Grönland Deri İşçiliği Örneği (www.catawiki.com **) Resim 29:** Alaska Deri İşçiliği(www.invaluable.com)

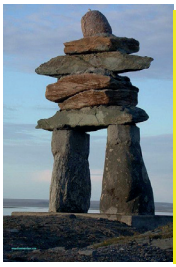
Resim 30: Osmanlı Gümüş ve Yaldız İplik İşlemeli Deri Cüzdan, Türkiye, İstanbul 1741 Tarihli (www.sothebys.com)

İnuit toplumunda kullanılan semboller günlük yaşamda süs olarak kullanıldığı gibi muska amacıyla da kullanılmıştır. Bu sembollerden bazıları eski Türk motif ve sembollerinde de bulunmuştur. Bu semboller yine süs olarak kullanıldığı gibi bir beyliğin ya da devletin sembolü olarak da günümüze kadar ulaşmıştır. İnuk ve Türk sembollerinden en bilinen olanı Kayı obası sembolü ile avcılık için kullanılan İnuit sembolüdür. Kayı obası sembolü Oğuz Kaan'dan gelen bir semboldür. Anlamı baba ve üç oğlu olarak bilinmektedir. Yay babayı temsil ederken oklar dünyaya yayılan üç oğlunu anlatmaktadır. İnuit toplumunda ise, bu sembol eşleri avcılıkta başarılı olsun diye kadınların yaptırdığı bir sembol olarak kullanılmaktadır.

Resim 31: Kayı Obası Sembolü (www.haberturk.com) **Resim 32:** Tuukkat Deseni(https://navarana.gl)

3.2. Nunavut İnuklarının Simgesi İnuksuk ve Orta Asya Anıtları

İnuk toplumunun en önemli eserlerinden biri de İnuksuit veya İnuksuklardır. Bu anıtlar, yol tarifi veya oradan geçen bir avcı gurubun yerlerini belirttiği veya sadece İnuit'in orada yaşadığını belirtmek için yapılmış insansı anıtlardır. Kuzey Kutbunda yaşayan insanların iletişim kurmak için inşa ettikleri yığılmış taşlardan veya kayalardan yapılmış bir figürdür. Bu anıtlar taşların üst üste konulmasıyla zeminden yükseltilmiş sanat eserleridir. Avrupalılar ilk Kutuplara geldiklerinde daha farklı ticaret anlayışları olsa da 1949›dan beri İnuk halkından ticaret için çok sayıda çeşitli zamanlarda inuksuk modelleri yapmaları istenmiştir. Ancak bunun çok zor olduğu anlaşılmıştır. Çünkü kişi büyük bir yığını dengeleyebilse de üst üste taşlar kullanılarak yapılan İnuksuk taşlarını kuzeyden taşımak neredeyse imkânsız olduğundan bugünlerde inuksukların yalnızca küçük modelleri yapılıp turistlere satılmaktadır. 1999'dan itibaren Nunavut'un resmi bayrağı ve amblemi inuksuk olarak kabul edilmiştir (Graburn, 2004). Geleneksel olarak Inuit tarafından inşa edilen inuksuit, İnuit kültürünün vazgeçilmez bir sembolüdür. Nunavut bayrağında kırmızı bir inuksuk amblemi bulunmaktadır. inuksuk terimi , "insan sıfatıyla hareket etmek" anlamına gelir. "İnsan" anlamına gelen "İnuk" kelimesinin evrilmiş halidir (www.thecanadianencyclopedia.ca).



Resim 33: İnuksuk (https://tr.pinterest.com) **Resim 34:** Nunavut'un Bayrağı (www.thecanadianencyclopedia.ca)

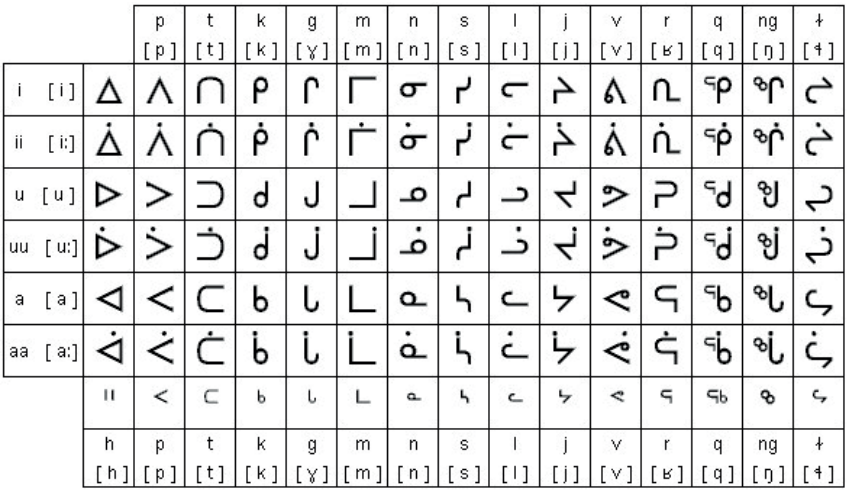
Orta Asya Türklerinde de anıtsal yapılar önemli bir yer tutmaktadır. Tarih boyunca Türk halklarının tarihe geçen anıtlarının başlıcaları şunlardır: Orhun Yazıtları, Göktürk Yazıtları, Kültigin Yazıtları, Göktürk taş anıtları ve Balballar (İnsanların mezarlarının başlarına onları anmak için dikilen insansı taş). İnsan benzeri bu taş heykeller genellikle ellerinde bir kılıç veya vazo biçiminde bir kap yani ant bulunmaktadır. Oldukça kaba şekilde yontulan bu heykeller estetik bir kaygı duyulmadan yapılmışlardır. Kemerlerinde ise, Altay Türklerinin Kaptarga dediği kav torbası ve çakmak taşı sembolik olarak işlenmiştir. Balbalların üzerinde muskalar, madeni tokalar ve levhaların işlendiği görülmektedir. Balbalların bazıları bir insanı tam olarak gösterirken, bazıları ise sadece yüz ve baş bölgesini göstermektedir. Bu taş figürlerin çoğunun kulağında küpe bulunmaktadır. Balbal heykeller insansı olmalarından dolayı İnuksuklarla bir benzerlik göstermektedirler. İnuksukların da bir kısmı ölen insanlar için inşaa edilmiştir. Bu sebepten iki anıt türü de benzerlik göstermektedir (www.tarihlisanat.com).

Resim 34: Balbal (www.tarihlisanat.com)

3.3. İnuktitut (İnukça) ve Türkçe Arasındaki Benzerlikler

Ural Altay dil gurubundan olduğu tahmin edilen İnuk dili, Türkçe dilbilgisi ile benzerlikler göstermektedir. Türkçe gibi özne + nesne + fiil + yüklem olarak konuşulmaktadır. Avrupalı gezginlerin ve misyonerlerin kuzey kutbuna gitmesiyle dillerine eklemeler olan İnukça, genel itibari ile Türk dilleri ile uyum sağlayabilmektedir (Atseriak, Hill, & Oldfriend, 2019). İnuk alfabesi normalde yoktur ve bazı kelimeler oldukça uzundur bu kelimeler aslında bir olayı anlatan kelimelerdir. Bu bağlamda kelimeler birbirinden ayrılmadan konuşulmaktadır. Örnek olarak: Türkçe'de okula gidiyorum kelimesi iki kelimeden oluşurken bu İnuk dilinde bir kelimedir. Bu da: İlinniavilialikvunga kelimesidir (Sarah Townley ve Lisa Qiluqqi Koperqaluk dersleri ve Konuşmalarından). İnuk alfabesi kuzey kutbuna giden misyonerler tarafından oluşturulup öğretildiğinden Runik alfabeye benzemektedir. Günümüzde bu alfabeyi kullanan İnuit olduğu gibi, kendilerine

ait olmadığından bu alfabeyi hiç bilmeyen İnuklar da mevcuttur.



Resim 35: İnuk Alfabesi (https://howtosavetheworld.ca)

3.4. Coğrafyaya bağlı kültür değişimleri; Yemek ve Mutfak

Beslenme ve üreme güdüleri, bitkiler dahil bütün canlıların yalnız kendilerinin değil, türlerinin hayatta kalmalarını sağlayan ve yaradılıştan gelen buyruklardır. İnsanları toplu yaşamaya iten nedenlerin en başında gelen bu eğilimler, aynı zamanda, bireyin en özel yönlerini de belirtmektedir (Bober, 2014).

İnuit yaşam bölgeleri Kuzey Kutup Bölgesi, yılın yarısı soğuk, buzla kaplı verimsiz bir arazidir. Kuzey kutbu çevresinde hiçbir sebze, yenilebilir kök ya da meyve yetişmemektedir. Uzun soğuklar ve verimsiz araziler, bitki yetiştiriciliğine olanak sağlamadığından dolayı İnuitler yaşamlarını sürdürebilmek için avlanma daha doğrusu avcı-toplayıcı bir yaşam tarzını devam ettirmek zorunluluğunda kalmışlardır. Soğuk hava şartlarında hayatta kalabilmeleri için yüksek oranda kalori almaları gerekmekteydi. Bu yüzden hayvan yağı ve eti, İnuit topluluğun vazgeçemediği temel besin kaynakları olmuştur. Balina, ren geyiği, fok, tilki, misk öküzü, deniz ördeği (miteq), kutup ayısı, kutup tilkisi, alabalık sürüleri diyetleri arasında yer almıştır. Ayrıca seyrek olsa da ördek yumurtası, midye ve benzer kabukluları kapanla yakalayarak beslendiler. İnuit toplumu en çok da fok balıklarından beslenmekteydiler. Avladıkları hayvanları çiğ olarak da tükettikleri biliniyor (National Geographic, 2014).

Bu coğrafyada gerçekte et pişirebilmekte büyük sorun olmaktadır. Çünkü ateşi sürdürecek yakıt bulmak ta zordur. Grönland'daki İnuit, bitkilerin yaşaması için fazla sert olan bu coğrafyada neredeyse sadece et yiyerek kuşaklar boyunca yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Günümüzde hükümetlerin baskısı ile modern evlerde kalmaya başlayan İnuit, geleneksel yiyeceklerinin yanında marketlerden endüst-

riyel ürünlere de ulaşmakla birlikte et sevgisinin hala devam ettiği söylenebilir.

Geleneksel İnuit'in yemekleri et ve yağ olmakla birlikte coğrafik koşullar ateşi kullanarak pişirme işlemine izin vermediğinden değişik yöntemlerle yenebilir kılmışlardır.

Ana besini deniz memelilerinden sağlanan ettir. Mors ve fok etleri şeritler halinde kurutularak; fok etleri dondurularak; mors ve balina etleri yarı soğuk bir yerde stoklanarak fermente edilir sonra da haşlanarak yenir. Yağlı deri altı katmanıyla birlikte balina derisi çiğ olarak tüketilir (*vitaminlerin alınabilmesi için çiğ yenmesi şarttır*). Değişik su yosunları da yemeklerinde kullanılmaktadır. Geleneksel besinleri lifsiz olup yağ ve proteince zengin yüksek enerjili besinlerdir.

Geleneksel et depolama yöntemi kısa geçen yaz aylarında kurutma yoluyla yapılırken, kışın daha çok dondurma ya da yere eşilen bir çukurda fermente etme yoluyla olur. Kuzey Grönland İnukları dalıcı martıgilleri bolca avlarlar ve fok derisinden bir tulum içinde balinanın derialtı yağlı katmanıyla birlikte altı ay kadar bekletip fermente ettikten sonra çiğ tüketirler ve adına kivioq(kiviak) denmektedir.

Maktak: Çiğ olarak yenen yağlı deri altı katmanıyla birlikte balina derisi. Çiğ olarak yenmesi derideki vitaminlerin alımı için gereklidir, zira İnyupik coğrafyasında meyve (o da kiraz çekirdeği kadar ufak üzümsü meyveler) ender bulunur. Pişirildiğinde **Uunaalik** adını alır.

Quaq: Çiğ olarak dondurulmuş et ya da balık. Quaq, avcıların tipik kahvaltısıdır.

Uiḷaq: Kurutulmuş et.

Mikigaq: Fermente balina eti, dil ve maktak'ın miksere çekilmesiyle yapılır.

Igamaaqłuk: Fok yağında kızartılan yarı kurutulmuş et.

Igaapiaq: Haşlama et.

Akutaq (İnuit dondurması): Erimiş ren geyiği yağı ile ince kıyılmış ren geyiği etinden bulamaç gibi hazırlanıp bir tepsiye dökülüp çiğ yenir. Mevsimine göre malzeme değişkenlik gösterebilir ve de eklenebilir. Bunlar içinde en makbulü, böğürtlensi ya da üzümsü meyvelerin de dâhil edilmesidir. Bölgenin 1970'li yıllardan sonra bilinirliliğinin artması, yerleşim yerlerinin oluşturulması ve turizmin gelişmesi ile birlikte, geleneksel İnuit yiyeceklerinin yanına Avrupa mutfağı temelleri kullanılarak bölgenin ürünleri yemeklerde birleştirilmiştir.

Bunlar;

Salmon Puff; eritilmiş yağ, süt, ekmek kırıntıları, soğan, kurutulmuş somon eti, limon suyu, karabiber ve paprika eklenerek hazırlanır.

Trappers cookies (avcı kurabiyesi); tereyağı, frenk üzümü, un, vanilya, şeker ile hazırlanır.

Orman Tavuğu (smothered grouse)-Ptramigan, **yulaf ezmesi** (Bannock), **böğürtlenli domuz keki**, **kırmızı orman meyveli muffinler**; **barbekü soslu haşlanmış morina balığı;ren geyiği eti güveci**, **makarnalı ren geyiği eti** gibi örnek verilebilir. Ayrıca içecek olarak Labrador çayı içilmekte, bu bitkiler yine doğadan toplanıp kurutularak kullanılmaktadır (Lisa Qiluqqi Koperqaluk Röportajlarından, 2020).

Bununla birlikte deniz memelilerinin yanında kara memelileri, doğada serbest dolaşan misk öküzü (Umimmak), Grönland kuzusu (sava) eti de tüketilmektedir (www.onedio.com).

Her ulusun, topluluğun, bir ülkeyi oluşturan yapıların ve toplumun bulunduğu coğrafyaya bağlı olarak sosyokültürel ve ekonomik yapısı, geçirdiği tarihsel süreçler kapsamında beslenme şeklini belirlemektedir. Bu süreç içerisinde gıdaya ulaşma olanakları çerçevesinde geliştirdiği tarımsal üretim şekli ve/veya avcı-toplayıcı üretim şekillerine göre şekillenen bir mutfağı oluşturdukları söylenebilir. Her milletin, ülkenin ve toplumun sosyokültürel ve ekonomik yapısına, tarihsel kimliğine, beslenme alışkanlıklarına, damak zevkine, tarımsal üretimine göre şekillenmiş bir mutfağı vardır. Orta Asya ve Anadolu topraklarının Türklere sunduğu çeşitlilik, uzun bir tarihsel süreç boyunca birbirinden çok farklı kültürlerle yaşanan etkileşim, Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluk saraylarında gelişen yeni tatlar, günümüz mutfak kültürümüzün karakteristiğini oluşturmuştur. Karl Popper *"İnsanlığın tek bir tarihi yoktur; insan yaşamının farklı yönlerinin ayrı ayrı tarihleri vardır."* şeklinde ifade ettiği sözünde ve Jean-Anthelme Brillat Savarin "Ulusların kaderi, beslenme tarzına bağlıdır" özdeyişi, insan beslenmesinin bulunduğu çoğrafya ile sıkı sıkıya bağlı olduğunu bizlere anımsatır (Standage, 2020).

6. Yüzyılda İskandinav halklarının "sadece et yediği", Hunların pek çok faaliyetinin avlanma olduğu, Laponların (**Laponlar** ya da **Samiler**, Norveç ve İsveç›in Kuzey Kutup Dairesi içinde kalan bölgelerinde çok eski tarihlerden bu yana yaşamakta olan bir etnik grup. Laponların günümüzdeki sayıları 60.000 kadardır ve %70'i Ural dil ailesine bağlı Sami (Saame) dili olan Laponca konuşur.) yiyeceklerini topraktaki tohumlardan elde etmedikleri, yabani hayvan eti ve kuş yumurtası yiyerek yaşadıkları, bu etlerin çiğ yendiği belirtilmektedir (Montanari, 2018).

Yine Sibirya'nın kuzeyinde yaşayan Yakut Türkleri de balık gibi ürünleri çiğ tüketmektedir. Yakut Şef Nikolai, genellikle yemekleri pişirmeden yediklerini, çünkü yiyecekleri pişirince tüm vitamin ve besleyici değerlerinin kaybolduğunu, en çok tüketilen **stroganina (donmuş taze balık)** olduğunu, bunun yanında Demir içeren karaciğer, kan sosisi ve salamata da (Salamata - sıvı, jöle haline getirilmiş yulaf lapası veya yağ veya süt ürünleri eklenmiş un gevreği) yine sık sık tüketilen vitamin ve mineral bakımından zengin besinler arasında yer aldığını belirtmektedir (www.turkascihaberleri.com).

SONUÇ ve ÖNERİLER

İletişim her bireyin kendini anlatmak için kullandığı bir yoldur. İletişim olgusundan bireyler kendi toplumları içinde olduğu gibi, farklı toplumlarda da kendilerini ve bu bağlamda kendi kültür ve toplumlarını, sanat anlayışlarını, etik ve geleneksel kurallarını ve günlük yaşamlarını bir şekilde anlatmaktadırlar. Bu yol bazen isteyerek, bazen de sadece yaşamsal faaliyetler içinde algılanır ve başka toplumlar tarafından da öğrenilir. Toplumsal farklılıklar kimi zaman tepki alabildiği gibi, kimi zamanda toplumsal kabulün bir yolu olmaktadır. Tarih boyunca insanoğlu çeşitli göçler yaşamıştır. Bu göçlerden bazıları çeşitli halkların oluşmasının da temelini atmıştır. İnsan 1,9 milyon yıl önce ilk kez Asya ve Avrupa'ya ulaşmıştır. Tahminlere göre bu insan türünden Avrupa'da Neandertal, Afrika'da ise Homo Sapiens türü gelişmiştir. Modern insan ise, yaklaşık 60.000 - 70.000 yıl önce Afrika kıtasından ayrılarak dünyaya yayılmıştır. Ancak anatomik açıdan modern olan insanlar dünyanın çeşitli yerlerinde rastladıkları yerel insan türleriyle de kaynaşmışlardır. Orta Asya'dan yapılan göç ise, Orta Asya kavimlerinin dünyaya yayılmasına neden olmuştur. Yapılan tahminler Kuzey Amerika, Kuzey Kutbu (Nunavut, Nunavik, Nunatsiavut) ve Grönland'a ulaşıldığı yönündedir. Yapılan araştırmada kültürel ve özellikle sanatsal alanlarda, giyim, lisanda ve benzer sembollerin kullanımında Kutup toplumu Türk ve Orta Asya toplumlarıyla bazı benzerlikler göstermektedir. Bunun yanı sıra coğrafyadan dolayı ve Avrupa'dan gelen gezginlerin misyonerlik adına yaptığı çalışmalar İnuit toplumunu kendi öz geleneklerinden kısmen koparmış görünmektedir. Bu kopma neticesinde yeme içme alışkanlıklarında farklılıklara rastlanmıştır. Yeme içme davranışları, doğal eğilimlerin evrenselliği, onları her coğrafyada ve tarih döneminde toplumları ve kültürleri inceleyen araştırmacıların başlıca konusu durumuna getirmektedir. Toplumların beslenme biçimleri kendine özgün olmakla birlikte kültürler arasındaki iletişimde başat rol oynadığı arkeolojik, sanat ve tasarım alanlarında kendini göstermektedir. Kuşkusuz toplumların gıda kaynaklarını kullanma biçimleri bulunduğu coğrafyada özgünlük sağlamakla birlikte köken aldığı kültürlerin yansımasını da görmek mümkün olmaktadır.

Dünya üzerinde kapitalizmin geleneksel yapılar üzerinde baskın, yıkıcı ve vahşi etkilerinin girmediği bir alan hemen hemen kalmadığı söylenebilir. İnuit toplumu gibi geleneksel yapıdaki yaşamlar, yaşadıkları alanların yeraltı ve yerüstü kaynaklarını kullanmak isteyen oluşumlar ve hatta ülkeler tarafından saldırıya uğramaktadır. Bu baskı, yıkıcı ve vahşi etkiler kültürü yok edememiş olsa da İnuit toplumunu geleneksel yaşamını devam ettirmekte zorladığı bir gerçektir. Bu etki kültür düzeyinde de kendini göstermektedir. İnuit toplumunun bu kültür emperyalizmi neticesinde ilk kaybettikleri sanatları vücutlarına yaptırdıkları dövmeler olmuştur. Eski zamanlarda bir tür sosyal statü göstergesi olan Tunniit (Dövme) Hristiyanlaştırma süreci ile birlikte yeni nesilde bir utanma ve uzaklaşma sebebi olmuştur.

Günümüzde toplumların yeme içme kültürlerinin ve sanatlarının endüstrileşmeye bağlı olarak benzeşim oranı giderek artmaktadır. Endüstrileşme, toplum tüketim ve bir örneklilik daha doğrusu tekdüze bir yapı ortaya koymaktadır. Toplumlar arasında kültür benzerliklerini irdeleyerek birbirine yakın olabilecek toplumların aralarındaki uzaklıkları ortadan kaldırmak, iletişim sağlamanın en uygar yönü olmalıdır. Toplumlar arasındaki iletişim ve yakınlaşma; kültürel, sanatsal ve bilimsel çalışmalarla artırılması gelecek için önemli olacaktır. Kuzey Kutup halkları ile yapılacak olan önce sanat, bilim, eğitim ile birlikte ilerde ticari ilişkilerin artması veya kardeş şehirlerin ilan edilip sosyal ve belediyecilik alanında karşılıklı yardımlaşma iki toplum arasındaki dostluk ve hatta akrabalık ilişkilerinin gelişmesine sebep olacaktır.

KAYNAKÇA

Alimjanova, G. M. (2016). *Kasrşılaştırmalı Kültür Dilbilim* (1 b.). (S. Kurucan, Dü., & Ş. A. Seyhan Uçar,

Çev.) Ankara, Türkiye: Gazi Yayınları. 2022 tarihinde alındı

Atseriak, E., Hill, J., & Oldfriend, G. (2019). İkayulaukKunga Vogimi (1 b., Cilt 1). (A. S. Amy Spark, Dü.) Quebec, Canada: Nunatsiavut Goverment. Temmuz 2020 tarihinde alındı

Aziz, A. (2012). İletişime Giriş (4 b.). İstanbul, Türkiye: Hiperlink Yayınları. Eylül 14, 2022 tarihinde alındı

Bober, P. P. (2014). *Sanat, Kültür ve Mutfak.* istanbul: Kitap Yayınevi.

Graburn, N. (2004). Inuksuk: Icon of the Inuit of Nunavut. Études/Inuit/Studies, 28(1), 70-75. Eylül 12, 2022 tarihinde alındı

H. Nurgül Begiç, H. Ö. (2020). Anadolu Kültüründe Damga/Tamga/Dövme Mardin Örneği. *Milli Folklor, 16*(126), 164-165. Eylül 2022 tarihinde alındı

İsenman, B. (1985). Inuit Skin Clothing:. *Arctic Poicy*, 104.

İssenman, B. (1985). Inuit Skin Clothing: Construction and Motifs. (L. University, Dü.) *Politiques arctiques / Arctic policy, 5*(2), 107,108. 2021 tarihinde alındı

Mare, P., & Novak, V. (1998). *Amudsen ve Scott Güney Kutbunda* (2. Baskı b.). (L. Çalışkan, Çev.)

İstanbul, Türkiye: Milliyet Yayınları. Aralık 2021 tarihinde alındı

Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 2*(28), 125-127. 2022 tarihinde alındı

Özer, Z. B. (2014). Kültür Dil Bilim Nedir. O. Kozan (Dü.) içinde, *Kültürdilbilim: Temel Kavramlar ve*

Soyunlar (Cilt 1, s. 1-4). Ankara, Ankara, Türkiye: Gazi Kitapevi. Ağustos 2022 tarihinde alındı

Salman, F. (2013). *Başlangıcından Anadolu Selçuklularının Sonuna Kadar Türklerde Kıyafet Biçimleri*

b.). Erzurum, Türkiye: Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birim Amirliği. Eylül 12, 2022 tarihinde alındı

Sobol, N. (2014). Kültür Bilimi: Temek Kavramlar. O. Kozan (Dü.) içinde, *Kültür Bilimi: Temel*

Kavramlar ve Sorunlar (H. Erdoğan, Çev., Cilt 1, s. 38). Ankara, Ankara, Türkiye: Gazi Kitapevi. Ağustos 2022 tarihinde alındı

Röportajlar

Charlotte Wolfrey ile İnuit Kıyafetleri Hakkında Röportaj, Kanada, 19 Mart 2022

Ella Nathanael Alkiewicz ile İnuit Kıyafetleri Hakkında Röportaj, Kanada, 17 Mart 2022

Sarah Townley ve Lisa Qiluqqi Koperqaluk Röportajlarından (Mart 2019 – Eylül 2022 arası)

Fotoğraf Arşivleri

Alaska İnuit Kadın Kıyafeti, İqaluit Havaalanı Sergisi, Lisa Qiluqqi Koperqaluk Arşivi (08.09.2022) https://tr.pinterest.com/pin/481392647639922812/(12.09.2022)

İnternet Kaynağı

www.cografyaci.gen.tr/tarihte-meydana-gelen-buyuk-gocler/(1.09.2022)

https://nanooq.ca/history-inuit-art/ (04.08.2022)

www.1stdibs.com/furniture/folk-art/native-american-objects/1970s-inuit-eskimo-soapstone-carvinghttps://www.1stdibs.com/furniture/folk-art/native-american-objects/1970s-inuit-eskimo-soapstone-carving-native-american/id-f_507991/(04.08.2022)

native-american/id-f_507991/(04.08.2022)

https://attic.city/item/ylf/vtg-signed-inuit-soapstone-carving-art-figure-eskimo-sculpture-alaskanative-nr/urban-rummage(04.08.2022)

www.mythogynist.com/volumes/volume-4-spring-2018/maya-j/(16.06.2022)

www.facebook.com/GreenlandFashion/photos/4230644743647476(06.09.2022)

https://arkeofili.com/inuitler-eskimolar-gecmisleri-gelenekleri-bugunu/(06.09.2022)

https://listelist.com/inuitler-hakkinda/(06.09.2022)

www.alamy.com/stock-photo-inuit-women-wearing-traditional-greenlandic-national-costume-orkalaallisuut-19092571.html(07.09.2022)

https://sg.news.yahoo.com/photos-inuit-women-face-tattoos-

194005459.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_refe rrer_sig=AQAAAM6YkO-(07.09.2022)

www.haberturk.com/kayi-boyu-nedir-iste-kayi-boyu-sembolu-ve-bayragi-1686855(08.09.2022)

https://navarana.gl/en/products/qulleq-2 (20.06.2022)

www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-42280957(08.09.2022)

https://bilimdili.com/arkeotarih/arkeoloji/pazirik-kurganindaki-2200-yillik-mumyalarhttps://bilimdili.com/arkeotarih/arkeoloji/pazirik-kurganindaki-2200-yillik-mumyalar-incelendi/(08.09.2022)incelendi/(08.09.2022)

https://forum.strategyturk.com/konu-turk-kurganlari(08.09.2022)

http://turk-alemi.blogspot.com/2016/02/buz-bakiresi-altay-prensesi-1993te.html(12.09.2022)

https://tr.pinterest.com/pin/454019206160401449/(12.09.2022)

https://tr.pinterest.com/pin/572801646334751252/(12.09.2022)

https://gutx.com.tr/item/DhkiDnqakj5f.html(12.09.2022)

www.invaluable.com/auction-lot/inuit-sealskin-bag-and-naskapi-caribou-skin-bag-88-c-86e4a6793b(12.09.2022)

www.catawiki.com/en/l/30054731-bag-bone-leather-fur-inuit-greenland(12.09.2022)

www.sothebys.com/en/buy/auction/2020/arts-of-the-islamic-world-india-including-fine-rugs-andcarpets/an-ottoman-silver-and-gilt-thread-embroidered(12.09.2022)

www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/inuksuk-inukshuk(12.09.2022)

https://tr.pinterest.com/pin/167548048620213032/(12.09.2022)

www.tarihlisanat.com/balballar-gokturk-tas-anitlari/(12.09.2022)

https://howtosavetheworld.ca/2005/07/12/observations-opportunities/(12.09.2022)

www.onedio.com/grönland yemekleri (13.09.2022)

www.turkascihaberleri.com, Yakutistan Yemekleri (13.09.2022)

www.youtube.com/watch?v=8OXWfHBk7Cs(01.10.2022)

HOLISTENCE
publications

Adres: Sarıcaeli Köyü, Sarıcaeli
Yerleşkesi, ÇOMÜ Teknopark No:29
D. 119 Merkez
ÇANAKKALE / TÜRKİYE
Tel: (+90) 530 638 70 17
web: http://publications.holistence.com
e-mail:publications@holistence.com

ISBN 978-625-6942-25-7
9 786256 942257 >

holistence