



KAMU VE İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ PERSPEKTİFLER

EDİTÖRLER:

Prof. Dr. Özcan SEZER

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU

YAZARLAR:

Prof. Dr. Özcan SEZER

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Davut KARAMAN

Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ

Dr. Öğr. Üyesi Erkan ARSLAN

Dr. Öğr. Üyesi Esra Çelebi Zengin

Dr. Öğr. Üyesi Hayriye Sağır

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa NAL

Dr. Saliha EMRE DEVECİ

Öğr. Gör. Naim Çağlar DİRİ

Arş. Gör. Ünal KÜÇÜK

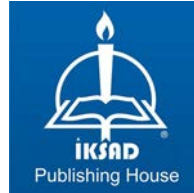
KAMU VE İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ PERSPEKTİFLER

EDİTÖRLER:

Prof. Dr. Özcan SEZER
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU

YAZARLAR:

Prof. Dr. Özcan SEZER
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR
Dr. Öğr. Üyesi Davut KARAMAN
Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ
Dr. Öğr. Üyesi Erkan ARSLAN
Dr. Öğr. Üyesi Esra Çelebi Zengin
Dr. Öğr. Üyesi Hayriye Sağır
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa NAL
Dr. Saliha EMRE DEVECİ
Öğr. Gör. Naim Çağlar DİRİ
Arş. Gör. Ünal KÜÇÜK



Copyright © 2019 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed, or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording, or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution Of Economic
Development And Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksad.net

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2019©

ISBN: 978-625-7029-69-8

Cover Design: Özlem Kaya

December / 2019

Ankara / Turkey

Size: 16x24 cm

İÇİNDEKİLER

EDİTÖRDEN

ÖNSÖZ

Prof. Dr. Özcan SEZER

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU

(1- 3)

BÖLÜM 1:

ONBOARDING- İŞE UYUM KAZANDIRMA SÜRECİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR

(5 - 34)

BÖLÜM 2:

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Davut KARAMAN

(35 - 70)

BÖLÜM 3:

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLER İÇİN YOL HARİTASI

Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ

(71 - 108)

BÖLÜM 4:

YEREL YÖNETİMLERİN GELİŞİM SÜRECİ VE DÜŞÜNSEL TEMELLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Öğr. Üyesi Erkan ARSLAN

(109- 143)

BÖLÜM 5:

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AKILLI KENT UYGULAMALARI

Dr. Öğr. Üyesi Esra Çelebi Zengin

Dr. Öğr. Üyesi Hayriye Sağır

(145- 203)

BÖLÜM 6:**24 OCAK KARARLARI VE 12 EYLÜL ASKERİ DARBESİ**

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU
Prof. Dr. Özcan SEZER

(205- 224)

BÖLÜM 7:**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME**

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR

(225- 262)

BÖLÜM 8:**PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİ**

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa NAL

(263 - 291)

BÖLÜM 9:**KURUMSAL İTİBAR VE BİLEŞENLERİ**

Öğr. Gör. Naim Çağlar DİRİ

(293 - 309)

BÖLÜM 10:**YETENEK YÖNETİMİ ALGISI İLE ÇALIŞANLARIN
YARATICILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Dr. Saliha EMRE DEVECİ

(311- 339)

BÖLÜM 11:**KENT YÖNETİMİNİ MANUEL CASTELLS ÖZELİNDE
ÇAĞDAŞ KENT SOSYOLOGLARI ÜZERİNDEN OKUMAK**

Arş. Gör. Ünal KÜÇÜK

(341 - 364)

BÖLÜM 12:

YERALTI SULARININ YÖNETİM SORUNU VE İKTİSADİ DEĞERİ

Arş. Gör. Ünal KÜÇÜK

(365 - 390)

ÖNSÖZ

Evrensel bir olgu olarak yönetim gerek işletme alanında gerekse kamu yönetimi alanında sürekli bir değişim içerisinde. Küreselleşen dünyada artan rekabet olgusu özel ve kamu sektörü kuruluşlarını etkilemekte ve hizmet sunduğu kitlelere yönelik olarak yeni yaklaşımların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Küreselleşme ile gündeme gelen etkinlik ve verimlilik, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve beklentilerine cevap verme, modern insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların yönetime katılması ve güçlendirilmesi gibi konular kamu ve özel sektör yönetimleri açısından benzer uygulamalar arasındadır. Bu bağlamda “yeni kamu işletmeciliği” kavramı işletme ve kamu yönetiminin birbirlerine yakınlaştığının bir göstergesidir. Geliştirilen yeni yönetim uygulamaları, çalışanlara yönelik olarak ortaya çıkan yeni gelişmeler özel ve kamu sektörü ayrımı olmaksızın uygulama imkânı bulmaktadır.

Bu çalışmada farklı yazarlar tarafından özellikle kamu yönetimi ve işletme alanında yönetim perspektifinden çalışmalara yer verilmiştir. 12 bölümden oluşan bu kitabın Birinci bölümünde Ahmet Zeki DEMİR, “ONBOARDİNG –İŞE UYUM KAZANDIRMA SÜRECİ” başlıklı çalışmasında, yeni işe başlayanların kurumla bütünleşebilmeleri için işe uyum kazandırma sürecinin önemine değinmekte ve bu sürecin kurum kültürünü kazanmadaki rolüne vurgu yapmaktadır. Davut Karaman tarafından yazılan ikinci bölüm, “OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” başlığını taşımakta ve çevresel belirsizlikler karşısında yöneticilerin geliştirecekleri stratejileri otel işletmeleri açısından bir

uygulama üzerinden değerlendirmektedir. Üçüncü bölüm “GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİĞİN YOL HARİTASI” başlığını taşımakta ve Erhan KILINÇ tarafından kaleme alınmıştır. Yazar son yıllarda işletme ve kamu yönetimi literatüründe önemi giderek artan girişimcilik konusuna farklı bir bakış açısı getirmektedir. Dördüncü bölüm, “YEREL YÖNETİMLERİN GELİŞİM SÜRECİ VE DÜŞÜNSEL TEMELLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME”, başlığını taşımakta ve Erkan Arslan tarafından yazılmıştır. Kamu hizmetlerinin sunumunda önemi giderek artan yerel yönetimlerin gelişim süreci ile tarihsel perspektifte düşünsel temelleri incelenmiştir. Beşinci Bölümün başlığı, “DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE AKILLI KENT UYGULAMALARI” dır. Esra Çelebi Zengin ve Hayriye Sağır tarafından yazılan bu kısımda kent yönetiminde giderek öne çıkan ve gelecekte tüm kentlerde yaygınlaşması beklenen akıllı uygulamalar Dünya ve Türkiye perspektifinde ele alınmaktadır. Özcan Sezer ve Hüseyin Çavuşoğlu tarafından yazılan altıncı bölüm, “24 OCAK KARARLARI VE 12 EYLÜL ASKERİ DARBESİ” başlığını taşımakta Türkiye’de 24 Ocak’ta alınan ekonomik kararların etkileri ve sonrasında 12 Eylül Askeri Darbesi ele alınmaktadır. Yedinci Bölüm “PSİKOLOJİK SÖZLEŞME” Mehmet Sağır tarafından yazılmış ve çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamada önemli bir yeri olan Psikolojik Sözleşme teorik bir perspektifte incelenmiştir. Sekizinci Bölüm, “PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİ” Mustafa Nal tarafından yazılmıştır ve Paternalist liderliğin örgütlerde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel davranışlara ne yönde etki ettiği üzerinde durmuştur. Dokuzuncu bölüm, “KURUMSAL İTİBAR VE

BİLEŞENLERİ” başlığını taşımakta ve Naim çağlar Diri tarafından yazılmıştır. İşletmeler için önemli bir kavram olan ve işletmelerin tanınırlığında etkisi olan kurumsal itibar kavramsal olarak ele alındıktan sonra kurumsal itibarın bileşenlerinin neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Onuncu bölümün yazarı, Saliha Emre Deveci “YETENEK YÖNETİMİ ALGISI İLE ÇALIŞANLARIN YARATICILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ” konusunu incelemiş ve çalışanların yetenek yönetimi algıları ve yaratıcılık seviyeleri alan araştırması üzerinden analiz edilmiştir. 11. Bölüm yazarı Ünal Küçük “KENT YÖNETİMİNİ MANUEL CASTELLS ÖZELİNDE ÇAĞDAŞ KENT SOSYOLOGLARI ÜZERİNDEN OKUMAK”, isimli bölümde kent yönetiminde çağdaş kent sosyologlarının görüşlerini Manuel Castells özelinde tartışmaktadır.

12. Bölümün yazarı Ünal Küçük “YERALTI SULARININ YÖNETİM SORUNU VE İKTİSADİ DEĞERİ”, isimli çalışmada Yeraltı sularının dünyada giderek artan öneminden ve yönetim sorunlarından söz etmekte ve ekonomik değeri üzerine Türkiye ve Dünya perspektifinden bir bakış açısı getirmektedir.

İşletme ve Kamu Yönetimi alanında yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşan bu çalışmanın her bölümünün sorumluluğu yazarlarına aittir. Bu tür çalışmaların daha da geliştirilmesi ve literatüre katkı sağlaması dileğiyle araştırmacılara ve öğrencilere faydalı olmasını diliyoruz.

Prof. Dr. Özcan SEZER
Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU

BÖLÜM 1:

ONBOARDING- İŞE UYUM KAZANDIRMA SÜRECİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Zeki DEMİR¹

¹ Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi

GİRİŞ

Son yıllarda dünyada ve ülkemizde artan ekonomik belirsizlikler ve kırılganlıklar yatırım ortamında büyük bozulmalara sebep olmuştur. Bunun sonucu olarak bazı ülkelerde istihdam, bazı ülkelerde enflasyon ve bazı ülkelerde her ikisi de büyük problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bozulan yatırım ortamı ve algısı yatırımcıların yatırım konusunda isteksiz ve çekingen davranmasına sebep olduğundan yeni iş kapasitesi oluşturulamamakta ve bu nedenle de istihdam edilmek istenen kişilerin sayısında azalmalar görülmektedir. Diğer taraftan da yatırım azlığı çıktı açığına sebep olmakta ve talebi karşılayacak arzın oluşmasına imkan vermeyerek piyasalar üzerinde enflasyonist baskılar oluşturmaktadır.

Tüm belirsizlik ve kırılgalık döneminde yatırım iştahını azaltan temel faktörlerden birisi de yüksek rekabet ortamında yapılacak yatırımın yatırımcısına geri dönüşü noktasındaki belirsizliktir. Bu gün herkesin çok iyi anlamaya başladığı gibi başarılı bir girişim ve yatırımın en önemli belirleyicisi sahip olunan insan kaynağıdır. Firmalar başarılı başka firmaların her şeyini kopyalasalar bile kültürünü ve insan kaynağını kopyalamayacağından aynı başarıyı elde edemezler. Bu sebeple yatırımın veya girişimin başarısı ağırlıklı olarak insan kaynağının doğru yönetilmesi ile ilgilidir.

İnsan kaynağı yönetiminin ilgi alanına giren iş analizlerinin yapılması, insan kaynağı planlamasının yapılması, işe alma süreçleri ve işe alıştırma süreçleri firmanın veya yatırımın başarısında önemli bir

etkendir. Dünyada ve ülkemizde birçok firma insan kaynaklarının ve yönetiminin önemini anlamış durumdadır. İnsan kaynağı planlaması, işe alım ve işe alıştırma süreçleri noktasında oldukça mesafe de alınmıştır. Fakat birçok firmanın ve insan kaynağı yönetiminin hala büyük eksiklik içinde olduğu “onboarding” (işe uyum kazandırma) süreci konusu pek dikkate alınmamaktadır.

Onboarding kritik önemde bir süreçtir ve oryantasyon ile karıştırılmamalıdır. Firmaların başarısı için doğru onboarding süreçleri ve uygulamaları takip edilmelidir. Özellikle firmaların yeni çalışanları işle nasıl uyumlaştıracakları başarılı bir yatırım ile başarısız bir yatırımı ayırt eden en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Burada geçmiş dönemlerden (X kuşağı) farklı özellikler gösteren ve bundan sonraki yıllarda istihdam piyasasında ağırlıkları gittikçe artacak olan Y ve Z kuşaklarının firmanın amaçları ve kültürü ile uyumu ve bu sebeplerle yaşanan yüksek personel devir hızları insan kaynağı yönetimlerinin en önemli sorunu olarak kaşımıza çıkmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik gelişmeler sebebiyle geldiğimizi kritik bu eşikte firmaların rekabet edebilir, amaçlarını gerçekleştirebilir, yenilik yapabilir bir seviyeye gelmesinde en önemli etken olan insan sermayesinin en verimli şekilde kullanılabilmesi ve elde tutulabilmesi için insan kaynağı planlaması, işe alımı, işe alıştırması kadar önemli bir aşama olan onboarding sürecinin derinlemesine bilinmesine ihtiyaç vardır.

Bu bölüm onboarding süreçleri, oryantasyondan farkları ve başarılı onboarding süreçleri hakkında bilgiler vererek ilgili yatırımcı ve yöneticilere bu konuda yol göstermek amacındadır.

1. Onboarding ve süreci

İnsan kaynakları yönetimleri yakın bir tarihe kadar yeni çalışanların işe uyum kazandırma süreçleri konusunda diğer yönetim bileşenlerine oranla daha az duyarlıydılar. Fakat Onboarding süreci son birkaç on yıl boyunca ve özellikle de 2000'den bu yana gelişme göstermeye başlamıştır. Bu, kısmen, meydana gelen hızlı teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak görülebilir (Rollag, vd., 2005). Bu gelişmeler şirketlere değişen zamana ayak uydurma konusunda baskı yapmaya başlamış ve işletmeler yeni teknolojileri benimsemek için üretim hatlarında ve servis merkezlerinde tüm süreçlerinde değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır. Teknolojideki bu değişimler, ortalama bir çalışanın sahip olması gereken beceri bileşenlerinin de değişmesine sebep olmuştur. Bu nedenle de artık yeni çalışanların işletmeye uyum kazanmalarını sağlamak insan kaynakları profesyonellerinin önemli bir görevi ve kendi disiplinlerinde bir teknik uzman olarak sorumluluklarının önemli bir unsuru haline gelmiştir (Huselid vd., 2009, s. 196-199).

Peryön (2019) tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye'de farklı sektörleri kapsayan çalışmanın sonucuna göre firmaların Genel Çalışan Devir Oranı 2017 yılında %26,4 ve 2018 yılında %24,5 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre çalışanların nerdeyse 4'te 1'i işten

ayrılmaktadır ve bu tür bir personel devri çok maliyetlidir ve zaman alıcıdır. Firmalarda bu kadar yüksek bir personel devri olduğunda bu deneyimli profesyonel insanları işe alma ve elinizde tutma yeteneğinizi engelleyebilecek olumsuz algılar yaratabilecek de bir durumdur. Kötü işe alım süreçleri, bir şirketin karını olumsuz yönde etkileyebilir (Van Vark, 2006). İşe alım sürecinde olumsuz bir deneyime sahip olan çalışanların çok kısa bir süre sonra işletmedeki işinden ayrılma olasılığı çok yüksektir. Güçlü onboarding ise yeni çalışanları şirket kültürüne entegre etmenin, üretkenliği hızlandırmanın ve uzun süreli bağlılık yaratmanın önemli bir yoludur.

Personel devir hızı, tüm organizasyonların uğraşması gereken ciddi bir konudur. Bauer ve Erdoğan (2011), çalışanların işe uyumlarının öneminden bahsetmiş ve bunun örgütsel performans ve personel devir hızı ile ilgisi sebebi ile önemini vurgulamıştır. Ayrıca Snell (2006) de onboarding sürecinin etkililiğini ve bunun iş tatminini nasıl arttırdığını incelemiş, iyileştirilmiş bir onboarding sürecinin, katkı/yeterlilik aşamasına ulaşma süresini azaltabildiğini, iş tatmini ve sadakatini artırdığını ve yeni çalışanların meslektaşları arasında daha güçlü bağlar inşa edebildiğini tespit etmiştir. Eğer mutlu ve sadık çalışanların kendi kendilerine oluştuğunu düşünülüyorsa bu büyük bir yanılgıdır. Gerçekten memnun ve sadık bir işgücünün geliştirilmesi, kapsamlı bir onboarding süreci ile mümkündür.

Onboarding kavramı, iş ve insan kaynakları bağlamında, yeni çalışanların yeni işyerlerine zamanında alışmalarına ve şirket kültürü, iş fonksiyonunun anlaşılması ve genel konfor seviyesi ile ilgili olarak

işe uyum kazanmalarına yardımcı olmayı içeren bir süreçtir. Onboarding, yeni çalışanların günlük işlerinde başarılı olmalarını ve yaptıkları işlerin işletmeye nasıl katkıda bulunduğunu anlamalarına yardımcı olan, oryantasyonu da içeren bir dizi etkinliktir.

Onboarding, yeni çalışanın işinin sosyal ve performans boyutlarına en hızlı ve pürüzsüz bir şekilde uyum sağlama sürecidir. Bu süreç yeni işe alınanların bir kurum içinde etkin bir şekilde çalışması için gereken tutum, bilgi, beceri ve davranışları öğrendiği bir süreçtir. Sonuç olarak, kuruluşlar yeni işe alınanların organizasyonda memnuniyetle karşılanmalarını ve yeni işlerine hazırlıklı olmalarını sağlayabildikleri ölçüde yeni çalışanlar kuruluşun misyonuna daha hızlı bir şekilde katkıda bulunabilecekleridir.

Yöneticiler genellikle yetenekli çalışanları işe almaya istekli olmalarına rağmen, çalışanın firmaya çalışmak için ilk geldiğinde nelerin olmasını gerektiğini düşünmeyi ihmal etmektedirler ve bu büyük bir hatadır. Yükselen ekonomi ile birlikte, birçok büyüyen şirket yetenekli yeni çalışanları elde etmek için uğraşmaktadır. İlk günden yaşanabilecek olumsuzluklar yetenekli çalışanların kaybedilmeleri ile sonuçlanabilmektedir. Onboarding'in amacı, yeni çalışanları bir şirketin genel hedeflerine aşına hale getirmek ve başarı algısını (ve üretkenliği) hızlı bir şekilde yükselterek yeni çalışanların hızlı bir şekilde firmada ilk projelerine başlamaları için ilk günden itibaren desteklemektir. Nihai amaç ise personel devir hızını azaltmak ve çalışanları daha uzun süre firmaya katkı sağlamak için firmada kalmaya teşvik etmektir. İyi tasarlanmış ve koordine edilmiş bir

onboarding süreci, yeni çalışanları organizasyonla uyumlaştırmalı ve onları profesyonel ve kişisel başarı için gereken araç ve kaynaklar ile donatmalıdır.

Yeni nesil genç işçiler arasında iş yerlerine karşı azalan sadakat duygusu nedeniyle işe alım ve işe yerleştirme süreçlerinde onboarding giderek daha önemli hale gelen bir süreç olmaya başlamıştır. Bilindiği üzere, işe alım süreci pahalıdır ve firmalar, yeni ürün ve hizmetler geliştirmenin yanı sıra, müşterilerine hizmet etmek için gereken eğitim, deneyim, teknik beceri ve yetkinliklere sahip çalışanları kaybetmeyi göze alamazlar.

Onboarding programların yaygın olarak kullanılması, çoğu organizasyonun onboarding 'in yeni işe başlayanlar için gerekli tecrübenin önemli bir bileşeni olduğuna inandığını ve yeni çalışanların sosyalleşmesinde etkili olduğunu göstermektedir (Holton, 2001). Onboarding yeni çalışanın uyumunu kolaylaştırmak için bir kuruluş ya da onun temsilcileri tarafından yürürlüğe sokulan formel ve enformel uygulamalar, programlar ve politikalar olarak da tanımlanır (Klein ve Polin, 2012, s. 268). Ayrıca onboarding, bireylerin hem bireyin hem de organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir organizasyon rolü üstlendiği öğrenme ve uyum süreci olarak tanımladığımız sosyalleşmeyi hızlandırmak için örgütler tarafından kullanılmaktadır (Chao, 2012 ve Van Maanen ve Schein, 1979). İnsan sermayesi perspektifinden bakıldığında, yeni işe başlayanların gerekli bilgileri öğrenebilmesi, örgüt kültürü ve örgütün diğer benzersiz yönlerini anlamaları ne kadar kısa sürede gerçekleşirse örgütün başarısına ve

rekabet avantajına da o kadar erken ve o kadar katkıda bulunabilecekleri görülmektedir (Coff ve Kryscynski, 2011).

Örgütler, özel onboarding uygulamaları ile yeni çalışanların kaçınılmaz olarak tecrübe edeceği belirsizliği ve kaygıyı azaltmak ve yeni çevrelerini anlamalarına yardımcı olmak isterler ve onlara gerekli maddi (örn. açık bilgi) ve maddi olmayan (örn. , ilişkiler) kaynakları sağlayarak iş yerindeki yeni rolleri ile örgütün işlevsel bir üyesi olmalarına katkı sağlarlar (Cooper-Thomas ve Anderson, 2005; Fang vd., 2011). Mortvedt (2009), onboarding deneyimini, yeni çalışanların hızla sonuçlanan ve azami üretkenliğe ulaşan öğrenme, ağ kurma, kaynak tahsisi, hedef belirleme ve strateji süreci olarak tanımlamıştır. Collins (2013), onboarding' i yeni bir çalışanın bir şirkete veya kuruma alınması ve uyumlaştırılması olarak tanımlamaktadır. Rollag vd.. (2005), ise onboarding' i yöneticilerin ve organizasyonların yeni çalışanları hızlı bir şekilde üretken çalışanlara dönüştürme süreci olarak tanımlamaktadır.

Stimpson (2009) onboarding sürecini işletmenin dışından veya içinden gelen yeni çalışanların, işe alımı, yerleştirilmesi, uyumlaştırılması ve hızla yeni ekip üyeleri olmaları için yapılanlar olarak belirtmektedir. Ayrıca Stimpson (2009) onboarding teriminin daha geniş anlam taşıdığını ve yeni işe alım, işe başlatma ve yeni çalışanın mümkün olan en hızlı şekilde tam üretime ulaşmasına yardımcı olma sürecinin tümü olarak tanımlandığını da belirtmektedir.

1.1. Onboarding süreci

Onboarding süreci boyunca, çalışanlar çalışacakları bölüm ve bölümde çalışanlar hakkında kapsamlı biçimde bilgilendirilir. İş arkadaşlarıyla toplantılara ve başlangıç projelerine katılarak firmanın kültürünü ve hedeflerini öğrenme şansı elde ederler. Yöneticiler, yeni çalışanlarla uyum sürecinin nasıl gittiğini anlamaya yönelik düzenli toplantılar düzenlemelidir ve bu sayede iletişimin kalitesinde de artış olacaktır. Bu süreç boyunca yavaş yavaş, önemli görevlerin nasıl yerine getirileceği, soruları olduğunda kime gidecekleri, çalışmalarını için nasıl onay alınacağı ve önerilerinin nasıl yapılacağı gibi iş rollerinin ve sorumluluklarının özelliklerini öğreneceklerdir.

İyi yürütülen bir onboarding süreci, çalışanların katılımını teşvik etmenin ilk adımıdır. Onboarding sürecinde çalışanları şirkete tanıtmaktan daha fazlası yapılmaktadır. Bu aşamada yeni işe başlayan personele örgütün vizyonunun doğru algılatılması ve kendinden beklenenlerin net bir şekilde ifade edilmesi de gerekmektedir. Onboarding süreci boyunca yeni çalışan firma hakkındaki görüşlerini, firmada çalışırken hissettiği konforu/rahatsızlığı ve işe uyumunu ölçerek bir fikir oluşturmaya başlamaktadır. Bu da çalışanın firmada kalmaya karar vermesi veya firmadan ayrılması arasında belirleyici bir fark oluşturmaktadır.

Farklı boyutlardaki her bir işletmenin yeni çalışanların entegre edilmesi için en azından temel bir onboarding sistemine ihtiyacı vardır. Böyle bir sürece sahip olmama maliyetleri göz önüne

alındığında bu süreç çalışanı elde tutma, verimlilik ve memnuniyetini artırmak için en basit ve gerekli bir yoldur.

Onboarding, yeni bir çalışanın, kuruluşun hedefleri, değerleri, kuralları ve politikaları ve süreçleri ile tanıştırmak için kurumun kültürü ile birlikte sosyalleştirme sürecidir (Watkins, 2016). Wanous ve Reichers (2000), yeni çalışanların aşırı stres altındayken oryantasyon sürecinin gerçekleştiğini söylemektedir. Organizasyonlar genellikle onboarding süreci ile problem yaşamaktadırlar, çünkü odakları gelen çalışanların ihtiyaçları yerine organizasyon ve çıktılar üzerindedir (Bauer, 2010; Snell, 2006).

Onboarding süreci konusunda aşırılıklar da olabilir ve uzun bir süreye yayılan aşırı sert onboarding işlemleri, faydadan daha çok zarara da neden olabilir. Böyle bir onboarding sürecinde genellikle çalışanlara kısa bir süre içinde çok fazla, pratik olmayan ve kavraması imkansız hacimde bir bilgi hacmi sağlamaktadır (Bradt ve Vonnegut, 2009). Srimannarayana (2016), yeni çalışan onboarding süreci hakkındaki araştırmasında bazı kuruluşların çalışanlara gerçekçi bir şekilde sindirmesi mümkün olmayan miktarda çok fazla karmaşık görev ve bilgi verdiğini ama bazı kuruluşların da yeni çalışanlara yeterince bilgi vermediğini tespit etmiştir.

Doğru dengeyi bulmak, başarılı onboarding için önemli bir faktördür. Bauer (2010) etkin bir işe alım sürecinin performansı artırmak personel devir hızını düşürme ve iş memnuniyetini arttırmak için dört kritik yapı taşı olduğunu ifade etmektedir:

(1) Uyum: bu yapı taşı, en düşük onboarding seviyesidir ve çalışanların yeni kuruluş ile ilgili temel yasal ve politikayla ilgili kurallar ve düzenlemeler hakkında gerekli bilgilerin öğretilmesini içerir.

(2) Açıklık Getirme: Bu anahtar işlev, çalışanların yeni işlerini ve kendilerinden beklentileri anlamalarını sağlar.

(3) Kültür: çalışanlara resmi ve gayri resmi örgütsel normların hissi verilmelidir. Genellikle göz ardı edilir, çünkü organizasyon üyeleri kuruluşun değerlerinin, varsayımlarının ve normlarının kolayca anlaşıldığını varsaymaktadırlar.

(4) İletişim ağı: bu önemli etkinlik, kişilerarası ilişkiler oluşturmak ve çalışanların başarılı bir şekilde performans göstermesi için gerekli bilgi ağlarına nasıl ulaşabileceğini göstermek için hayati öneme sahiptir.

Ayrıca, Bauer (2010), etkin onboarding sürecinin hem yeni çalışan hem de işletme için kısa ve uzun vadeli faydalarının olduğunu, bu süreç sayesinde çalışanların kurumlarına etkin bir şekilde uyumlaştırıldığını, daha fazla iş tatminin ve örgütsel bağlılığın sağlandığını, daha yüksek işte kalma oranları ile daha az zamanda daha yüksek verimliliğe ulaşıldığını ve çalışanların yaptıkları işlerle müşteri memnuniyetini sağlamada daha büyük başarıya sahip olduklarını ifade etmektedir. Buna karşılık, başarısız onboarding süreci ise, daha düşük çalışan memnuniyeti, daha yüksek personel devir hızı, daha yüksek maliyet, daha düşük verimlilik ve daha düşük

müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Holton (2001, s. 73), işletmenin en önemli taktiğinin, yeni çalışanların becerilerini ve yeteneklerini tam olarak kullanmalarına izin vermek olacağını ve bunun da onboarding ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir.

İdeal bir onboarding sürecinin, yeni çalışanın önemine odaklanmak; açık, devam eden, özlü ve tutarlı iletişim kanalları oluşturmak; örgütün her düzeyinde öğrenmeye devam edilmesini sağlamak; yeni çalışanın görev ve hedefleri destekleyen kilit stratejilerle uyumlaştırılmasını sağlamak; yeni çalışanın başarısını belirlemek ve üretkenlik süresini ölçmek için kilometre taşları oluşturmak; gerekli bilgiyi makul miktarlarda sunmak ve işverenin markasını güçlendirmek (iCIMS® Hire Expectations™, 2014) gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Etkin olmayan onboarding süreci, yetenekli çalışanların işe alınmasıyla elde edilen faydaları yok etmekte ve bu çalışanları işe almak ve seçmek için harcanan zaman ve maliyetlerin boşa gitme olasılığını arttırmaktadır (Smart, 2012).

2. Oryantasyon nedir ve Onboarding'ten farkları nelerdir?

Yeni çalışanlar için oryantasyon, işletme tarafından kendilerine verilen bir kerelik bir tanıtım etkinliğidir. Oryantasyonda, yeni çalışanlar resmi olarak işletmeye ve onun kültürüne, misyonuna, vizyonuna ve değerlerine tanıtılır. İdeal olarak, yeni çalışan oryantasyonu, çalışmanın ilk gününde veya haftalarında yapılmalıdır. Genellikle, bir organizasyondaki farklı bölümlerden yeni işe alınanları

bir araya getiren konferans tarzı bir etkinliktir. Genellikle, bilgiler sunumlar ve soru-cevap oturumları aracılığıyla verilir.

Oryantasyon ve onboarding kavramları birbirleri yerine kullanılabilirler. Yeni çalışanların şirketin misyon ve kültürünü hızlıca tanıyabilmesi için bir oryantasyona ihtiyacınız varken günlük iş rollerine uyum sağlamalarını ve bu sayede şirketinizin hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olduğunu görmeleri için ise onboarding sürecine ihtiyaç vardır. Birlikte kullanıldığında, oryantasyon ve onboarding, çalışan stresini ve personel devir oranını azaltabilecek rol açıklığı, iş tatmini ve kurumsal bağlılık oluşturmaya yardımcı olur.

2.1. Onboarding ve Oryantasyon arasındaki farklar

Oryantasyon, genellikle işin ilk haftasında gerçekleşen ve bir sınıfta veya konferans salonunda birkaç saat süren tek bir bilgilendirme olayıdır. Bir yönetici, tüm yeni çalışanların bilmesi gereken genel bilgileri sağlar: şirket politikaları, çalışan hakları, vb. Onboarding süreci ise oryantasyondan sonra devam eder ve çalışanın departmandaki rolüne odaklanır; genellikle bireyselleştirilmiş bir gündemle ve çalışanın doğrudan meslektaşları arasında olması ile gerçekleşir. Kısaca, oryantasyon daha geniş bir görünüm sunarken, onboarding günlük ayrıntılara inmektedir.

Etkili, dikkatlice planlanmış bir oryantasyon, yeni çalışanların işlerine ve çalışma ortamlarına uyum sağlamalarına yardımcı olurken olumlu bir tutum kazandırır ve motivasyonlarını artırır. Bir çalışanın

görevine başlaması için gerekli evrakları tamamlama fırsatını sağlamanın yanı sıra, yeni çalışanları iş sorumlulukları ve işlevlerine yönlendirir, onları kurumun tarihi ve değerleri hakkında eğitir ve "kim kimdir " hakkında değerli bilgiler verir. İşverenler etkili bir oryantasyon sağlamak için zaman ve çaba harcadıklarında, örgütün çalışanların gelişimine bağlı olduğu ve iyi bir iş için gerekli eğitim ve kaynakları sağladığı mesajı iletilir. Etkili bir oryantasyon programı işe başlama maliyetlerini ve personel devir hızını ve yeni çalışanın işe başlarken duyacağı kaygıyı azaltmak ve gerçekçi iş beklentileri ve iş tatmini geliştirmek amaçlarına ulaşmakta kullanılır.

Ayrıca, geleneksel oryantasyonun hedefleri nispeten dardır. Bunlar basit işe giriş işlemleri, sosyal güvenlik haklarından yararlanmak ve şirket kültürü, ürünleri ve değerleri hakkında kısa bir genel bakış sağlamaktır. Onboarding ise daha geniş kapsamlı bir perspektife sahiptir. Onboarding ile oryantasyon arasındaki en önemli fark ise onboarding'in yeni bir çalışandan beklenen minimum verimlilik seviyesine ulaşması için gereken süreyi kısaltmasıdır.

Onboarding, çalışanın firma ile ilk temasından kendini oraya ait hissettiği döneme kadar devam eden bir yapılaşma sürecidir. Diğer yandan oryantasyon, yeni çalışanların şirket ve iş sorumluluklarını öğrendikleri bir işe alım aşamasıdır. Standart oryantasyon teknikleri üzerine kurulu onboarding süreci çalışmanı elde tutmada iyileşme ve artan çalışan memnuniyeti gibi değerli çıktılar sunar.

Tablo 1: Oryantasyon ile Onboarding Arasındaki Farklar

	Oryantasyon	Onboarding
Genel Odak	Çalışanın şirketteki rolü	Çalışanın iş yerindeki özel rolü
Süre	Bir kerelik bir etkinlik	Devamlı, uzun sürebilir
Lokasyon	Sınıf veya çevrimiçi yapılı	İş başında
İçerik	İşletmenin geneli ile ilgili	Her çalışana özel
Amaç	Çalışanı eğitime hazırlamak	Çalışanı üretken olmaya hazırlamak

Sonuç olarak, onboarding ve oryantasyon aynı şey değildir. Yeni çalışanlara şirketin misyon ve kültürünü tanıtmak için oryantasyon gereklidir, oysaki eşit derecede önemli onboarding, yeni çalışanların günlük işlerini anlamalarını ve işletmedeki yerlerini almalarını sağlar.

3. Onboarding Çeşitleri:

Matthies'e göre (2017) onboarding süreci *formel* ve *enformel* olmak üzere iki genel kategoriye ayrılmaktadır. **Enformel Onboarding** zaman ve mekan kısıtı olmayan organize etkinlikler, yeni bir çalışanın yeni işi hakkında bilgi edinmesine yardımcı olur. Bu yaklaşımda gizlice gözetleme, doğaçlama, bire bir koçluk veya yöneticilerin yeni personelle toplantılar yapması sıklıkla görülür. **Formel Onboarding**

ise yeni bir çalışana veya yeni pozisyona terfi veya transfer olan bir kişiye yardım etmek için önceden belirlenmiş görevler ve prosedürler ile çalışanların yeni konumlarının sosyal ve performans yönlerine uyum sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Çalışanlar ne kadar çabuk yeni işe uyum sağlar kendilerini hazır hissederlerse, firmanın misyonuna o kadar hızlı katkı sağlamaya başlayacaklardır.

Carucci (2018) ise onboarding sürecinin 3 boyutlu oluşundan bahsetmektedir. Bunlar *organizasyonel*, *teknik* ve *sosyal* onboarding süreçleridir:

Organizasyonel Onboarding: Onboarding'in ilk ve en yaygın kısmı yeni çalışanlara işyerinde her gün ihtiyaç duydukları bilgileri öğretmektir: Örneğin arabalarını nereye park edecekleri, firma kimlik kartını nasıl alacakları, işyerindeki gerekli bölümlere nasıl ulaşacakları, firmadaki düzenlemeler ve politikalar hakkında kendilerini nasıl eğitecekleri, vb. Ayrıca her kuruma özel gelişmiş “dili” öğretmek de önemlidir. İşletmelerde genelde anahtar süreçler veya roller için kullanılan kriptik kısaltmalar vardır ve bunları çözmek ve anlamak yeni personel için en sıkıntı verecek zorluklardan biri olabilir.

İşletmeler, yeni işe alımların organizasyon değerlerine ve normlarına, özellikle de ilk yıl boyunca uyum sağlamalarına yardımcı olma konusunda ısrarcı olmalıdır. Belli aralıklarla İK yöneticileri, yeni çalışanları örgütün tarihi ve misyonu hakkında, performansının nasıl

ölçüldüğü ve ödüllendirildiği ve büyüme fırsatlarının nasıl ortaya çıktığı konularındaki her türlü toplantıya dahil etmesi önemlidir.

Teknik Onboarding: Sırf birinin yetenekleri ve deneyimleri için işe alınması, bu yetenek ve deneyimleri işletmelerde nasıl kullanacağını bildiği anlamına gelmemektedir. Derin uzmanlık bilgisine sahip yeni çalışan bile yeni iş ortamında işe yeni başlayan biri gibi hissedebilir ve bu da kişiyi güvensiz hale getirebilir. Bu sebeple de çalıştığı bölüme uyum sağlama niyetiyle geçmiş işyerlerindeki başarılarını yetkinliklerini kanıtlayanın bir yolu olarak öne sürebilir, bu da onları daha fazla yabancılaştırabilir ve meslektaşlarından soğutabilir. Yani yeni bir ekip üyesinin kendini kabul ettirmek için sıklıkla eski işinden ve oradaki başarılarından bahsetmesi diğer çalışanları rahatsız edecek noktaya da ulaşabilir. Bunu önlemek için, yeni personel ile ilk günden itibaren açık ve net bir iletişim kurulmalı ve çalışana iyi tanımlanmış bir sorumluluk, otorite sınırları ve kullanabilecekleri mevcut kaynakları içeren bir iş tanımı sağlanmalıdır. Karar verme haklarını anlamasına yardımcı olarak özerkliğinin nerede başladığı ve bittiği de açıkça belirtilmelidir.

Sosyal Onboarding: İlk yıllarında ilişkiler kurmak, yeni çalışanların daha az yalıtılmış ve daha güvenli hissetmelerine yardımcı olabilir. Yeni çalışanlar yöneticileriyle ortak bir şekilde başarılarına katkıda bulunacakları kişiler - üstler, meslektaşlar, iç ve dış müşteriler, amirler, vb. - belirlemelidirler. Yeni çalışanlar daha sonra ilk yıllarında her bir paydaşla birebir bağlantı kurmak için planlama yapmalıdır. Paydaş yetiştiriciliğine ek olarak, günlük olarak takım

arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler inşa etmek arkadaşlık ve güvenin oluşturulmasına yardımcı olur. Yeni çalışanlar işyerinde kabul gördüğünde, sokaktaki yeni çocuk gibi hissetme olasılıkları daha düşüktür. Elde etmek için çok para harcanılan yetenekli çalışanları elde tutmak için yeni çalışanın ilk yılının olumlu ve üretken olduğundan emin olunmalıdır.

4. Başarılı bir onboarding sürecinin bileşenleri

İşverenler ve personel işe alım sorumluları, işe hızlı bir giriş yapmanın çalışanların yetkinliği ve anlayışına ulaşmanın etkili bir yolu olmadığını görmeye başlamışlardır. Çalışanların iş yeri rollerini anladıkları, işlerini iyi yapmalarına katkı sağlayacak ve iş arkadaşları arasında kendilerini değerli hissedecekleri bir işe uyum kazandırma sürecine ihtiyaç vardır. İyi bir onboarding süreci, yeni çalışanların iş yerinde hoş karşılandıklarını hissetmelerine yardımcı olmalı ve bu sayede de yeni çalışanın en üst performansa ulaşma süresini kısaltıcı bir etki göstermelidir.

Başarılı bir onboarding süreci sayesinde işyerinde yeni çalışanların işlerin nasıl yapıldığına dair bir anlayış kazanmalarına yardımcı olunur ve kurum için önemli olan değerlerin ve özelliklerin de anlaşılmasını sağlar. Böylece, yeni çalışanlar meslektaşlarıyla daha çabuk kaynaşarak kendilerini bir şeylerin parçası olarak hissetmeye başlayabilirler. İşe başlama sürecinin yumuşak ve konforlu olması sağlandığından çalışanın örgüte karşı bir amaç ve aidiyet duygusu hissetmesi de sağlanmış olacaktır.

Onboarding ve kapsamlı iş eğitimleri sırasında çalışandan nelerin beklendiği net olarak ifade edilmelidir. Bu şekilde yeni personele bir yeterlilik ve güven duygusu verilerek çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarına sebebiyet verecek olan yanlış anlamalar da azaltılacaktır.

Başarısız bir onboarding süreci bir çalışanın firmaya katkıya bulunmasını erteleyecek, gerekli bilgilere sahip olamadığından işletmenin kaynaklarını verimli kullanamaması sonucunu doğuracak ve bu da çalışanın iş kalitesini etkileyecektir. Kendileri işe doğru bir şekilde uyum kazandırılmadıkları için işletmede tam olarak kendilerinden ne beklendiğini, ne yapacakları konusunda bilgileri olmadığından belli bir süre sonra yaptıkları işten ve işletmeden sıkılıp işten ayrılma yolunu seçebilmektedir. Bu da işletme için maliyeti yüksek bir yapıya bürünecektir.

Başarılı bir onboarding sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar şunlardır:

İşe alım süreci tamamlanan yeni çalışan ile bağlantının işe alım süreci tamamlanır tamamlanmaz başlaması gereklidir. Gerekirse teknolojik uygulamalar vasıtasıyla da bu süreç başlatılarak yeni işe alınan personelin daha ilk iş gününden önce işletme hakkında çok fazla bilgiye ulaşması sağlanmalıdır.

Onboarding'e başlamadan önce yeni çalışan için gerekli fiziksel konum, ofis ve personel desteği hazırlanmalıdır. Yani işletme yeni çalışanların yeni bir çalışan olarak mümkün olan en iyi şekilde

çalışmaya başlaması için örneğin bir ofis bilgisayarına veya dizüstü bilgisayarına, uygun şekilde donatılmış bir ofise ve uygun personel desteğine ihtiyaç duyduğunu kabul etmeli, yeni bir çalışanın iş gelişinden önce bu önemli idari ayrıntılara dikkat ederek işletmenin yeni çalışanın iş yerine uyumunu önemseydiğini göstermelidir (Caldwell ve Caldwell, 2016).

İyi geliştirilmiş ve eksiksiz bir yeni çalışan oryantasyon kitapçığı hazırlanmalıdır. Her yeni çalışanın ihtiyaç duyduğu çok sayıda ve çeşitli kritik bilgiyi (örgüt kültürü, kuruluşun değerleri, misyonu ve tarihi, çalışanlara sağlanan faydalar, politikalar ve kilit görevlerin tanımlanması, vb.) elde etmek için net ve iyi organize edilmiş bir kaynağa gidebilmesi (Sutton ve Griffin, 2004) başarılı bir onboarding sürecinin önemli bir bileşenidir.

Başarılı bir onboarding süreci için yeni çalışan ile birlikte mesai harcayacak uzman bir mentöre ihtiyaç vardır. Yeni çalışanlar için kaliteli bir mentörlük , yeni çalışan sosyalleşmesine ve öğrenmesine önemli katkı sağlamaktadır (Ragins vd., 2000). Bu mentörlük, çalışanlar daha işe başlamadan önce çevrimiçi olarak başlayabilir ve çalışanlara yardım etmede oldukça etkilidir (Bierema ve Hill, 2005). Özenli ve iyi eğitilmiş bir mentör tarafından yapılan etkin mentörlüğün, çalışanların çalışma tutumlarını, katılımlarını ve ekstra rol davranışlarını iyileştirdiği de tespit edilmiştir. (Van Dyne ve Pierce, 2004).

Yeni çalışanın kuruma gelmesinden hemen sonra çalışanın amiri yeni çalışanla görüşmeli, iş sorumluluklarını ve işle ilgili kilit noktaları netleştirmeli, performans ölçüm sürecini açıklamalı, erişilebilecek temel kaynakları ve çalışanın rolünü açıklamalıdır. Yeni çalışanla yüksek güven ilişkisi oluşturmak için üstleri ile yapılacak toplantılar çalışan bağlılığı yaratmanın yanı sıra bir kuruluşun sosyal sermayesini de arttırmaktadır (Leana ve Van Buren, 1999).

Başarılı bir süreçte çalışanın katılımını sağlanmalı ve yaptıkları takdir edilmelidir. Çalışanların kuruma olan aidiyetleri arttığında çalışanların yaratıcı fikirlerle katkıda bulunma, organizasyonel değer katma ve organizasyon verimliliğini artırma olasılıkları daha yükselmektedir (Adkins, 2016; Saks, 2006). Çalışanın öz yeterliği ve özgüveni oluşturulduğunda çalışan stresini azaltabilir, işe uyum kolaylaştırabilir ve çalışan performansını artırabilir (Peterson vd., 2011).

Onboarding sürecine üst düzey yönetimin katılımı kritik önemdedir. Üst düzey yönetimin sürece katılarak kendilerine değer verildiğini gören yeni çalışanların üst düzey yönetime olan inancı artmakta ve bu sayede de işten ayrılma istekleri azalmaktadır.

Onboarding yeni çalışanın sunduğu yetenek vaadi ile çalışanın gerçek üretkenliğe ulaşması arasındaki doğrudan köprü olarak tanımlanabilir. Her onboarding süreci ve deneyimi değişkenlik gösterebilir. Onboarding süreci ya çalışanların katkısını sağlayan iyi bir şekilde yönetilen ve hızlı yol olan bir süreçtir ya da kurum için verimsiz ve pahalı bir acı deneyimdir.

Yeni çalışanlar için kapsamlı bir onboarding sürecini desteklemeyen şirketler, yalnızca çalışanın ürettiği verimliliği kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların şirkete olan ilgilerini de kaybederler. Etkili bir onboarding süreci yeni ekip üyelerinin işlevlerini daha hızlı bir şekilde yerine getirmek için gereken bilgilere, araçlara ve malzemelere erişmelerini sağlar. Yeni bir çalışanın işe hızlı ve başarılı bir şekilde katılması ile elde edilen üretkenlik, şirketin genel verimliliği üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye de sahip olacaktır.

5. Sonuç

İşletmeler arası rekabetin hızla arttığı ve insan kaynağının işletmelerin ve dolayısıyla ülkelerin ekonomik refahında belirleyici olduğu günümüzde insan kaynağı ile ilgili tüm boyutlar kritik önemdedir. Doğru işe doğru insan seçimi, alımı bu sürecin başlangıç noktalarından biri olsa da yeni çalışanın işe alıştırılması ve işe uyum kazandırılması sürecin sağlığı açısından gereklidir. Çünkü sırf birinin yetenekleri ve deneyimleri için işe alınması, bu yetenek ve deneyimleri işletmelerde nasıl kullanacağını bildiği anlamına gelmemektedir.

Buna rağmen işletmeler genelde işe aldıkları kişilerin her şeyi kendi kendine bildiği ve öğrenebildiğini varsayarak büyük çabalar harcayarak işe aldıkları kişilerin işletmedeki ilk günleri konusunda pek çaba göstermek zorunda olmadıklarını düşünmektedirler. Yeni çalışan için ille de bir şey yapılacaksa ilk gün için standart bir oryantasyon etkinliği düzenlenebilir ve faydalı faydasız aşırı miktarda

bilgi çalışana verilir ve tüm bunların sonucunda da çalışanın işletmenin tarihi, kültürü, misyonu, çalışacağı bölümdeki rolü, amiri ve takım arkadaşları ile ilgili tam ve yeterli bilgi alması sağlanarak yeni çalışandan hemen işletmeye uyum göstermesi beklenir. Kısaca ilk günkü etkinlikten sonra çalışan kendi başına bırakılır ve ondan verimli bir çalışan olması beklenir.

Ama gerçek hayatta işler bu şekilde ilerlememektedir. Yeni çalışanın işletmeye uyum sağlaması bir günde ve bir etkinlikle olabilecek bir şey değildir. Çalışan işyerinde kendini rahat hissedene, diğerleri tarafından kabul edildiğini anlayana ve kendinden tam olarak ne beklediğini anlayana kadar bir belirsizlik ve endişe halindedir. Bu endişe ve belirsizlik çalışanı güvensizliğe, mutsuzluğa, iş tatminsizliğine ve belki de işten ayrılmaya kadar götüren bir süreç dönüşebilir. Bu da yüksek personel devir hızına dolayısıyla işletmenin maliyetlerinin artmasına, karlılığın ve rekabet avantajının gerilemesine sebep olmaktadır.

Böyle bir durumla karşılaşmamak için işletmelerin onboarding sürecine önem vermeleri gerekmektedir. Saks ve Gruman (2011) iyi bir onboarding sürecinin daha mutlu, daha güvenli ve daha güçlü çalışanlar oluşturduğunu söylemektedir. Çalışan, hem işe hem de şirkete uygun olduğuna inandığında şirketin stratejisi ve hedeflerine daha fazla bağlı olmaktadır. Çalışan tarafından artan katılım duygusu, çalışanların verimliliğinin artmasına ve personel devir oranının düşmesine neden olur. Kısacası, yeni çalışanlarından daha hızlı katılım ve verimlilik elde etmek isteyen şirketlerin, ilgili maliyet

azaltmalarıyla birlikte, etkili bir onboarding sürecinin stratejik gündemlerinde daha üst sıralarda olmaları gerekir (Day ve Fedele, 2012).

Başarılı onboarding süreci çalışanlardan daha hızlı verim alınması sağlarken, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu sayede daha fazla büyüeyebilen işletmeler içinde buldukları ülkelerdeki refahın artmasına ve istihdamın yükselmesine de katkı sağlamaktadırlar. Sonuç olarak, insan kaynağı yönetiminin bütün işlevleri önemli olmakla birlikte işletmeler her zaman bütün işlevlere gerekli önemi vermemektedirler. Bu işlevlerden en kritik olanlardan biri olan onboarding yani işe uyum kazandırma süreci işletmelerin odaklanması gereken en önemli alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adkins, A. (2016). Millennials: The job-hopping generation. Gallup Business Journal, 1.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, 7.
- Bauer, T. N. Ve Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. <https://psycnet.apa.org/record/2010-06019-002>.
- Bierema, L. L., & Hill, J. R. (2005). Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 556-568.
- Bradt, G.B. and Vonnegut, M. (2009), *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten classic onboarding errors: violations of the HRM–employee relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47-55.
- Carucci, R., (2018). To Retain New Hires Spend More Time Onboarding Them, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>.
- Chao, G. T. Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume 1.

- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443.
- Collins, (2013). Collins English Dictionary, <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english>.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116–128.
- Day, K., Fedele, L., (2012). Learning at the Speed of Life. *T + D Magazine*. 66 (6) pg. 61.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152.
- Holton, E.F. III (2001). New employee development tactics: perceived availability, helpfulness, and relationship with job attitudes, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16 No. 1, pp. 73-85.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., Kerr, S. ve Becker, B.E. (2009). *The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- iCIMS® Hire Expectations™ (2014). Onboarding: best practices to combat an increasingly expensive turnover rate www.icims.com/resources/whitepaper/onboarding#VCBt5vldV8E.
- Klein, H.J. and Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding, *The Oxford Handbook of Organizational*

- Socialization, Oxford University Press, New York, NY, pp. 267-287.
- Leana, C.R. and Van Buren, H.J. III (1999). Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 538-555.
- Matthies, A. (2017). Employee Onboarding Processes: Plans, Best Practices, Flowcharts, <https://www.smartsheet.com/employee-onboarding-processes-plans-best-practices-flowcharts>.
- Mortvedt, S. (2009). MonthYear: October, 2009, doktora tezi, University of Wisconsin, Stout.
- Peryön İnsan Kaynağı Yönetimi Derneği (2019). Çalışan Devir Oranı Araştırması Sonuç Raporu, https://www.peryon.org.tr/uploads/2019/4/9/PERYON_Çalışan_Devir_Oranı_Sonuç_Raporu_2017-2018.pdf.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach, *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 2, pp. 427-450.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L. and Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 6, pp. 1177-1194.
- Rollag, K., Parise, S., Cross, R., (2005). MIT Sloan Management Review. 46 (2). pg 35-41.

- Saks, A., Gruman, A., (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics, *Journal of Managerial Psychology*. 26 (5). pg. 383-402.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Smart, B.D. (2012). *Topgrading: The Proven Hiring and Promoting Method that Turbocharges Organizations*, Penguin, New York, NY.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: using research to connect onboarding processes with employee satisfaction, *Strategic HR Review*, Vol. 5 No. 6, pp. 32-35.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing new employee orientation programs: an empirical study, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51 No. 4, pp. 620-632.
- Stimpson, J., (2009). On boarding new staff. Young ambassadors, buddies, social networks, Wii games and iPodS: The tools to attract and integrate new staffers are changing, *Practical Accountant*. 42 (4) pg. 19-23
- Sutton, G. and Griffin, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: a longitudinal study of new professionals, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 No. 4, pp. 493-514.
- Van Dyne, L. and Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee

- attitudes and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 4, pp. 439-459.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Van Vark, (2006). C. *Up to Speed*. Human Resources. Pg.56
- Wanous, J.P. and Reichers, A.E. (2000). New employee orientation programs, *Human Resource Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 435-451.
- Watkins, M.D. (2016). *Summary of the First 90 Days*, Instaread, Sarnia.

BÖLÜM 2:

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Dr. Öğr. Üyesi Davut KARAMAN²

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Ufuk Durna danışmanlığında yürütülen yazarın “Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu doktora tezinden üretilmiştir.

² Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Altso Myo, Bankacılık ve Sigortacılık, Antalya, Türkiye, davut.karaman@alanya.edu.tr

GİRİŞ

İki bin yılı aşkın süredir canlıların yaşadığı dünyaya baktığımız zaman sürekli bir değişim içinde olduğunu görürüz. Bu değişimlerden dolayı sürekli bir çağ kapanıp bir çağ açılmaktadır. Günümüze bu perspektiften baktığımızda ise artık bilgi çağının da kapanmak üzere olduğunu, bilgiyi etkin ve verimli kullanma çağına geçiş sürecinde olduğumuz söylenebilir. Çünkü önceki yıllarda insanların çok ciddi bir bilgi gereksinimi var iken, günümüzde ise teknoloji alanında ve enformasyondaki gelişmeler sayesinde bilgi üretmenin, üretilen bilgiye ulaşmanın daha kolay olduğu bir süreçte, bilgi çağının hemen hemen misyonunu tamamladığı görülmektedir. Artık öylesine yeni şeyler yapmak gerekir ki üretilmiş bilgiler ışığında daha önce denenmemişleri denemek, denenmişleri de farklı şekillerde denemenin kaçınılmaz olduğu bir zaman dilimindeyiz.

Her türlü üretimin (mal, hizmet) temel kaynağı olan örgütlerin de duyarsız kalmaması gereken en önemli noktalardan biri de örgüt dışında yaşanan değişimlerin analiz edilmesi ve buna gereken uyumun sağlanmasıdır. Aksi takdirde içinde bulunduğu çevreden bağımsız olarak hareket eden örgüt güncel değişimlere ayak uyduramama ve her geçen gün hızla artan rekabet koşullarında arka sıralarda yerini almak gibi bir durumla karşılaşabilecektir. Çünkü son yıllarda şiddetle yaşanan küresel gelişim ve değişimler, geleneksel rekabet ve rekabet gücü anlayışının farklılaşmasına neden olmaktadır (Bahar ve Kozak, 2005: 56).

Geçmiş yıllarda ülke içindeki sınırların kalkması ile artan rekabet koşulları günümüzde de ülkeler arası sınırların kalkması ile daha da artmaktadır. Bu nedenle dünya her geçen gün teknolojik gelişmelerin de sağladığı büyük katkıyla daha da hızlı küçülmeye devam etmektedir. Bu durumun ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan biri ise aynı hızla rekabetin artmasıdır. Bunun sonucunda ise örgütler iki tercihle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlardan biri "Ya rekabet edip ayakta kalacaksın", diğeri ise "Ya da piyasadan çekileceksin". Bir örgütün piyasadan çekilmesi örgütlerin kuruluş amaçlarından biri olan "süreklilik ilkesi"ne (Can ve diğeri, 2013: 33) aykırıdır. O yüzden örgütlerin ne pahasına olursa olsun ayakta kalabilecek stratejiler uygulaması gerekmektedir. Günümüzde örgütlerin yaşaması için ihtiyaç duyulan nefesin kaynağı, örgütlerin elde ettiği rekabet gücüne bağlıdır. Bir örgütün rekabet gücünü kaybetmesi demek yaşamını kaybetmesi demektir.

Bu araştırma kapsamında ele alınan turizm sektörünün belirsizliklerden en hassas seviyede etkilenen bir sektör konumunda olduğunu, son yıllarda yaşanan çevresel faktörlerin turizm sektörü üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte turizm sektörünün diğeri sektörlere göre çevresel faktörlere olan bağımlılık düzeyinin daha yüksek olmasından kaynaklanmakta ve anlık değişimler sektöre anında yansımaktadır. Örneğin yaşanacak bir savaş, ekonomik kriz, doğal afet ihtimali bile, her ne kadar ilgili sorunlar yaşanmamış olsa bile anında rezervasyon iptallerine neden olabilmektedir. Bu durum ise zaten sezonluk olarak faaliyet gösteren turizm sektörünün en az bir yılını kayıpla geçirmesine neden olmaktadır.

Bu nedenle tüm yönetim kademelerinde görev yapan turizm sektörü yöneticilerinin çevresel faktörleri anlama, algılama, yorum ve analiz tarzı, yaşanan belirsizlik atmosferinde almış oldukları hem örgüt içi hem de örgüt dışı kararlar işletmenin, sektörün ve ülkenin geleceği açısından çok büyük öneme sahiptir. Çevresel belirsizlik faktörlerinin işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı olumsuz etkileri asgari düzeye indirmek ve mevcut belirsizliklerden yönetim kararları ile fırsat oluşturabilmek için öncelikle üst yönetimlerin belirsizlikleri doğru algılaması, yorumlaması ve analiz etmesi gerekmektedir.

Son yıllarda büyük bir değişimin ve gelişimin yaşandığı ülkemizde ve ülkemizi yakından etkileyen coğrafi alanda; turizm sektörü, ulaşılmak istenen 2023 hedefleri kapsamında da büyük önem taşımaktadır. Yaşanan bu siyasi, ekonomik ve teknolojik alanlarındaki değişimlerden şüphesiz en çok etkilenen sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Son zamanların gözlemlenmesi ile hem Türkiye hem de dünya da önümüzdeki yıllarda da yeni muhtemel değişim ve belirsizliklerin yaşanması kaçınılmazdır. Bu açıdan ele aldığımızda turizm otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel faktörlerin mevcut durumunu ve geleceğini nasıl gördüğü, turizm sektörünün ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bundan sonraki süreçlerini direkt olarak etkileme gücüne sahiptir. İşletme yöneticileri çevresel faktörlerin mevcut durumunu ve geleceğini ne kadar belirsiz ve karmaşık görürlerse, işletmelerin ve ilgili sektörün geleceğini etkileyecek stratejik kararların kapsamını da o derece farklı hale getireceklerdir.

Bu çalışma Türkiye’de faaliyet göstermekte otel işletmeleri yönetici veya genel müdürlerinin çevresel belirsizlik algılarını ölçmek ve çevresel belirsizliğe karşı tutumlarının demografik özelliklerine ele almak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1. Örgüt ve Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik; sosyal ve ekonomik çevre, hükümet politikaları, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknoloji, yasal düzenlemeler gibi örgütün üzerinde direkt veya dolaylı etkiye sahip aktörlerdeki değişimleri örgütün tam olarak öngörebilme kabiliyetinin olmaması (Hoque, 2004: 489), örgütün kendisiyle ilgisi olan ya da olmayan verileri tespit edememesi (Buchko, 1994: 411), mevcut duruma göre gelecekte yaşanabilecek olayların tahmin edilememesi (Cohen, 2001: 20), sebep sonuç ilişkileri ile ilgili yetersiz enformasyondan dolayı alınan kararların muhtemel sonuçlarının doğru olarak algılanamaması (Ashill ve Jobber, 1999: 523) şeklinde ifade edilmektedir (Özer ve Akça, 2007: 6).

Belirsizlik ortamında örgüt yönetimi olasılıkları tahmin etmeye çalışmak zorundadır. Bu nedenle örgütün geleceği için alınacak en önemli kararlar risk taşımasının yanında daha çok belirsizlik içermektedir (Yıldırım ve Arıöz: 170).

Çevrenin örgütler açısından önemli olmasının temel nedenlerinden biri çevrenin en belirgin özelliği olan "belirsizlik" oluşturabilecek olmasıdır. Örgüt çevrelerinin oluşturduğu belirsizlik ortamı, hem örgütler arasında hem de örgüt içinde zaman zaman farklılıklar

gösterebilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramında belirsizlik, gelecekteki durumların ne ölçüde önceden öngörülemediği ve doğru olarak tahmin edilemediği şeklinde ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 67). Bu yüzden çevresel belirsizlik yüksek olduğunda örgütler, değişimi anlayabilmek ve değişime karşı tepki oluşturabilmek için daha fazla bilgi toplamaya önem vermektedirler (Sert, 2012: 59).

Belirsizlik ortamı örgüt yönetimlerinin kararlarını da yakından etkilemektedir. Gelecekte ortaya çıkabilecek sonuçların değerlendirilmesinde örgüt yönetimlerinin gelecek için vereceği kararlarını etkileyebilecek belirsizliği oluşturan birçok etken vardır. Genel bir ifade ile bu etkenler; arzın kaynağı olan piyasa talebindeki değişim, üretim koşullarının değişmesi, teknolojik yenilikler, makroekonomik riskler ve politik düzende yaşanan değişimler şeklinde ele alınabilir (Arıöz, 2012: 19). Belirsizliklerin yaşandığı ülke ekonomilerinde örgüt yönetimlerinin yatırım kararı alması oldukça zorlu ve çok riskli bir süreçtir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yüksek derecede yaşanan makroekonomik belirsizlik süreçleri, örgütlerin geleceğine büyük zararlar vermektedirler (Güven, 2010: 107).

2. Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Örgütler, etkinliği sürdürmek için çevresel belirsizliği yönetmelidirler. Örgüt yöneticilerinin çevresel değişim ve ihtiyaçları tahmin etmek ve anlamak için çevresel unsurlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı çevresel belirsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Duncan, 1972: 314). Çevresel belirsizliğin çevresel dinamizm,

çevresel zenginlik ve çevresel komplekslik olmak üzere üç önemli boyuttan oluştuğu (Dess ve Beard, 1984) yapılan çalışmalar neticesinde ileri sürülmektedir. Bunlar (Özer ve Akça, 2007: 6);

- **Çevresel dinamizm;** örgüt çevresinde bulunan faktörlerin belirli sürelerdeki değişme derecesidir (Li ve Simerly, 1998: 171). Değişme sıklığı yüksek olan dinamik çevrede faaliyet gösteren örgütlerin bilgi sistemlerine daha fazla ihtiyacı vardır (Bergeon ve diğ., 2001: 128). Çevre eğer dinamik bir yapıya sahipse, örgütler değişen müşteri ihtiyaçlarını daha kısa sürede karşılamaya çaba göstereceklerdir (Fuentes ve diğ., 2004: 4). Örgüt yönetimi, müşterinin örgüte duyduğu sadakat hissini artıracak ürün ve hizmetler sunarak, sürekli iyileştirmeler yapacaktır. Değişen dünyada, çevresel dinamizm seviyesinin de sürekli artması çevresel belirsizliği de artırmaktadır (Bergeon ve diğ., 2001: 128).
- **Çevresel zenginlik;** örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede var olan kaynakların sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak yeterlilikte olmasıdır (Dess ve Origer, 1987: 325). Başka bir ifade ile çevrenin büyümeyi destekleyebilme derecesidir. Çevresel zenginlik, çevresel fırsatlardan yararlanmak için tasarlanan örgütün stratejik tercihlerine de etki edebilmektedir (Şener, 2011: 56). Zengin çevrelerde kaynakların fazla olmasından dolayı, çevresel belirsizlik daha azdır. Örgütler yoğun bir rekabete gereksinim duymazlar. Kıt çevrelerde ise tam aksine kaynakların yetersiz olmasından dolayı belirsizlik fazla, rekabet yoğundur (Özer ve Akça, 2007: 6). Özellikle son yıllarda insanlar, hem

Üretim hem de tüketim faaliyetlerinde çevreyi göz ardı ederek, hiç bitmeyecek bir kaynak gibi algılayarak, tüm gereksinimlerini karşılayacak kadar zengin ve kaliteli olan bir çevreyi, kıt ve kalitesiz bir hale dönüştürmüştür (şengül, 1998: 31).

- **Çevresel komplekslik**, çevreyi algılayabilmek amacıyla bilgiye duyulan gereksinimdir (Fuentes ve diğ., 2004: 427). Örgütün çevresindeki olayların çeşitliliği ve sayısının artmasıyla birlikte evre daha çok belirsiz hale gelmekte ve müşteriler için yeni, farklı ürünlerin üretilmesine gereksinim duyulmaktadır. Böyle bir durumda çevresel kompleksliğin artması kaçınılmazdır. Bunun sonucunda ise, örgüt yönetimlerinin evre hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı çevreyi kontrol etmesi zorlaşmakta ve tahmin edilebilirlik düzeyi de giderek azalmaktadır (Daft ve diğ., 1988: 125). Bununla birlikte Ashill ve Jobber'e (1999: 524) göre, çevrenin komplekslik derecesinin fazla olması müşteri ve rakiplerin fazla olmasını ifade etmektedir. Çevrede meydana gelen kompleks yapıya bir tepki olarak örgüt faaliyet alanlarını genişletir. Hem retim alanında hem de pazar alanında yaşanan sorunlar için yeni çözüm nerileri geliştirilirken; yeni ürün, hizmet ve teknolojiler piyasaya sunulur (Fuentes ve diğerleri, 2004: 428).

3. Örgüt ve evre İlişkileri

Bir canlının sahip olduğu sisteme benzeyen bir yapıya sahip olan örgütler, kendilerine ait bir çevrede yaşamaktadırlar. Bu evre içinde belirli bir konuma sahip olan örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için

çevreyle ilişki kurmak durumundadır. Bu açıdan ele alındığında çevre, örgütün yaşaması için gerekli olan bir nefes gibi öneme sahiptir. Örgüt ve çevre bu derece birbirinden ayrılamaz bir bütünü oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009: 99).

Örgüt ve çevre arasındaki ilişkiler ele alındığında üç farklı görüşün olduğu anlaşılmaktadır. Bu görüşlerden birincisi, örgütlerin devamlı olarak çevresine tesir ettiği ve yön verdiği şeklindedir. İkinci olarak, çevrenin örgüt faaliyetlerine tesir ederek, örgüte yön vermesidir. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda ise ilk iki görüşü birleştiren üçüncü görüş ortaya çıkmıştır. Günümüzde geçerliliğini korumaya devam eden bu görüşe göre ise, örgüt ve çevre karşılıklı bir şekilde birbirlerini sürekli etkilemektedir. (Atılğan, 1994: 97-98).

Bir örgütün çevresiyle karşılıklı bir etkileşim içinde bulunması, çevresinde meydana gelen değişimleri izlemesi ve kendini bu değişimlere göre yeni bir yapılanmaya sevk etmesi açık sistemin özelliğini taşıdığını ifade etmektedir (Gül, 2006: 72).

Açık sistem olarak örgüt, ilgili olduğu çevre unsurlarıyla hayati öneme sahip düzeyde sürekli etkileşim halindedir. Çünkü faaliyetlerini sürdürmesi için ihtiyacı olan girdileri sağlayamadığında, büyük yatırımların sonucu çıktılarını satamadığı zaman örgüt yaşamını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalır (Yalçınkaya, 2002: 105).

Belirsizlik kavramı ile birlikte zamanında karar alma ve uygulama her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Literatür incelemesi yapıldığında çevresel belirsizlik ile ilgili olarak birçok araştırma yapıldığı görülmektedir.

Yapılan araştırmaya göre çevresel belirsizlik algısı ile stratejik liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çevresel belirsizlik arttıkça yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarında artış görülmektedir (Turan, 2014). Ayrıca emlakılarla ilgili olarak yapılan başka bir araştırmada ise çevresel belirsizlik oranının artması ile girişimci olma eğilimleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur (Arslan, 2015: 147).

Orta lekli işletmelerde yapılan araştırmaya göre; hedef maliyet çevresel belirsizlik ortamında rekabet durumunu olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca işletme yöneticilerinin ve ilgili araştırmacıların hedef maliyetlemeye uyum evrelerinin gözden geçilmesinin gerekli olabileceği ve dinamizmin rekabeti etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Karahana, 2018: 369).

Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre ise çevresel belirsizliğin örgüt yapısının tasarımıyanın yanında işletmedeki çalışanların stres düzeyini de etkilemektedir. Örgütsel değişimler karşısında insanların karşılaştığı en büyük sorunlardan biri belirsizliktir (Alkış, 2018: 270).

4. Metodoloji

Bu alışma Türkiye’de faaliyet göstermekte otel işletmeleri yönetici veya genel müdürlerinin çevresel belirsizlik algılarını ölçmek ve çevresel belirsizliğe karşı tutumlarının demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi için gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden oluşmaktadır.

Çalışmanın araştırma evresi otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine yönelik olarak CATI (Computer Aided Telephone Interview, telefonla yapılan anket görüşmesi) sistemi ile anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Konu kapsamındaki bilgilere alt pozisyonlardaki kişi ve/veya yöneticilerin (departman gibi) yeterli düzeyde bilgi veremeyecek olmasından dolayı üst düzey yöneticiler ile görüşme yapma zorunluluğu ortaya çıkmış ve bu da istenilen verilere ulaşma durumunu zorlaştırmıştır. Bunun en büyük sebepleri ise turizm sektöründe yöneticilik yapan kişilerin sezon içinde çok yoğun iş temposunda olmaları ve bu nedenle bilimsel araştırmalara fazla ilgi göstermemeleridir.

Türkiye’de faaliyet gösteren üç (757), dört (638) ve beş (497) yıldızlı otel işletmesi sayısı 1.892’dir. Bu rakam aynı zamanda araştırmanın evrenini de oluşturmaktadır. Bu büyüklükteki bir evrene sahip çalışmada (aşağıda) 320 örnek büyüklüğünün kabul edilebilir olmasının (Ural ve Kılıç, 2006: 49) yanında bu çalışmada 543 otel işletmesinden sağlıklı veri elde edilmiştir. Çalışma kapsamının sadece üst düzey (genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki) yöneticilerden oluşması, örnek sayısının daha fazla olmasını engellemiştir.

$$n = \frac{1892 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1892 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 319,486 \sim 320$$

Araştırma kapsamında kullanılacak birincil veriler, profesyonel bir özel şirket aracılığıyla telefonla görüşme yoluyla elde edilmiştir. Özel araştırma firması tarafından CATI sistemi ile Mayıs-Haziran 2013 döneminde Türkiye genelinde 156'sı (% 28,71) üç yıldızlı, 232'si (% 42,74) dört yıldızlı, 155'i (% 28,55) beş yıldızlı olmak üzere toplam 543 turizm işletmeli otelin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Katılımcılara Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen ve 1993'te Miller tarafından revize edilen ölçek uygulanmıştır.

5. Bulgular

Araştırma kapsamında yöneticilere ilişkin elde edilen demografik bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Otel işletmelerinin yöneticileri cinsiyet değişkenine göre % 69,8'i bay, % 30,2'si bayan olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri yaş değişkenine göre % 55,1'i 31-45 yaş, % 29,8'i 18-30 yaş, % 15,1'i 46-60 yaş olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri sektörde çalışma süresi değişkenine göre % 41,4'ü 16 yıl ve üzeri, % 24,3'ü 11-15 yıl, % 17,7'si 6-10 yıl, % 16,6'sı 1-5 yıl olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri işletmede çalışma süresi değişkenine göre % 56,5'i 1-5 yıl, % 23,9'u 6-10 yıl, % 12,2'si 11-15

yıl, % 7,4'ü 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri eğitim durumu değişkenine göre % 65'i lisans ve üstü, % 20,6'sı lise ve altı, % 14,4'ü önlisans olarak dağılmaktadır.

Otel işletmelerinin yöneticileri turizm eğitim alma durumu değişkenine göre % 69,6'sı evet, % 30,4'ü hayır olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri turizm eğitiminin türü değişkenine göre % 54,8'i lisans, % 16,1'i önlisans, % 11,9'u meslek lisesi, % 7,4'ü sertifikasyon programları, % 4'ü diğer, % 3,2'si lisansüstü, % 2,6'sı yurt dışı eğitim olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin sınıfı değişkenine göre % 42,7'si 4 yıldız, % 28,7'si 3 yıldız, % 28,5'i 5 yıldız olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin statüsü değişkenine göre % 68'i yerli-bağımsız, % 14,7'si yerli-zincir, % 8,3'ü yabancı-zincir, % 5,2'si diğer, % 3,9'u yabancı-bağımsız olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre % 48,4'ü 1-50 kişi, % 25,4'ü 151 ve daha fazla kişi, % 17,9'u 51-100 kişi, % 8,3'ü 101-150 kişi olarak dağılmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticileri işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre % 41,6'sı 16 yıl ve üzeri, % 24,7'si 1-5 yıl, % 19'u 6-10 yıl, % 14,7'si 11-15 yıl olarak dağılmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karakteristik Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	379	69,8
	Bayan	164	30,2
	Toplam	543	100,0
Yaş	18-30 Yaş	162	29,8
	31-45 Yaş	299	55,1
	46-60 Yaş	82	15,1
	Toplam	543	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	90	16,6
	6-10 Yıl	96	17,7
	11-15 Yıl	132	24,3
	16 Yıl ve üzeri	225	41,4
	Toplam	543	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	1-5 Yıl	307	56,5
	6-10 Yıl	130	23,9
	11-15 Yıl	66	12,2
	16 Yıl ve üzeri	40	7,4
	Toplam	543	100,0
Eğitim Durumu	Lise ve Altı	112	20,6
	Önlisans	78	14,4
	Lisans ve üstü	353	65,0
	Toplam	543	100,0
Turizm Eğitim Alma Durumu	Evet	378	69,6
	Hayır	165	30,4
	Toplam	543	100,0
Turizm Eğitiminin Türü	Meslek Lisesi	45	11,9
	Önlisans	61	16,1
	Lisans	207	54,8
	Lisansüstü	12	3,2
	Sertifikasyon Programları	28	7,4
	Yurt Dışı Eğitim	10	2,6
	Diğer	15	4,0
	Toplam	378	100,0
İşletmenin Sınıfı	3 Yıldız	156	28,7
	4 Yıldız	232	42,7
	5 Yıldız	155	28,5
	Toplam	543	100,0
İşletmenin Statüsü	Yerli-bağımsız	369	68,0
	Yabancı-bağımsız	21	3,9
	Yerli-zincir	80	14,7
	Yabancı-zincir	45	8,3
	Diğer	28	5,2
Toplam	543	100,0	
	1-50 Kişi	263	48,4

İşletmede Görev Yapan Personel Sayısı	51-100 Kişi	97	17,9
	101-150 Kişi	45	8,3
	151 ve Daha Fazla Kişi	138	25,4
	Toplam	543	100,0
İşletmenin Faaliyet Süresi	1-5 Yıl	134	24,7
	6-10 Yıl	103	19,0
	11-15 Yıl	80	14,7
	16 Yıl ve üzeri	226	41,6
	Toplam	543	100,0

Çevresel belirsizlik ölçeğini oluşturan 35 önermeye ilişkin güvenilirlik kat sayısı $\alpha=0,864$ 'tür. Ölçek güvenilirliğinin yüksek olması sebebiyle diğer analizlere geçilmiştir. Ölçeğe ilişkin içsel tutarlılığı ölçümlenmek amacıyla faktör analizine geçilmiştir. Analiz sonucunda $KMO=0,847$ olarak elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan 35 önerme özdeğeri 1'in üzerinde olan 6 faktör altında toplanmıştır. 6 faktörün ölçeğe ilişkin toplam varyansı açıklama oranı %72,71'dir. Analiz sonucunda elde edilen faktörler "hükümet ve politikalar", "ekonomi", "işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar", ürün pazarı ve talep", "rekabet", ve "teknoloji" olarak isimlendirilmiştir (Bkz.Tablo 2).

Tablo 2: Çevresel Belirsizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Hükümet ve Politikalar	Finansal politikalar	0,871	18,952	0,842
	Halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları	0,850		
	Uluslararası ticareti etkileyecek ulusal kanunlar	0,822		
	Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi	0,794		
	İthal mallar üzerindeki tarifeler	0,767		
	Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi	0,755		
	Ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler	0,718		
	İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması	0,697		
	Mevcut yasaların uygulanması	0,671		
	Vergi politikaları	0,648		
Ekonomi	Faiz oranları	0,833	15,268	0,813
	Döviz kurlarındaki değişiklikler	0,802		
	Ekonomik yapılanmaların sonuçları	0,785		
	Enflasyon oranı	0,759		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	İş, işgücü ve sendikal problemler	0,744	12,325	0,788
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi	0,862		
	Ülke içi taşımacılık sistemi	0,841		
	Eğitimli işgücünü sağlayabilme	0,797		
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları	0,724		
	Yurt dışı taşımacılık sistemi	0,700		
	Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	0,689		
Ürün Pazarı ve Talep	İkame ürünlerin sağlanabilirliği	0,883	10,068	0,776
	Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	0,849		
	Ürün talebi	0,823		
	Müşteri tercihleri	0,805		
Rekabet	Rakip stratejilerindeki değişimler	0,774	8,952	0,845
	Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler	0,852		
	Pazara yeni rakiplerin girmesi	0,830		
	Yabancı rekabet	0,750		
	Yerel rekabet	0,732		
	Rakip fiyatlardaki değişimler	0,697		
Teknoloji	Üretim sürecindeki değişimler	0,770	7,145	0,866
	Ürün kalitesindeki değişimler	0,745		
	Ürün değişiklikleri	0,724		
	Yeni ürün sunumları	0,701		
Toplam Varyans: % 72,71				

Ölçeğe ilişkin faktör yapılarının aritmetik ortalamaları Tablo 3'te verilmiştir. Veriler incelendiğinde yöneticilerin hükümet politikaları, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün ve talep, rekabet ile teknoloji ve inovasyon boyutlarına yönelik çevresel belirsizliği tahmin edilemez ve kısmen tahmin edilebilir düzeyinde algıladıkları görülmektedir.

Tablo 3: Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Boyutlarına Yönelik Ortalamaları

Faktörler	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Hükümet ve Politikalar	543	2,872	0,692	1,200	4,600
Ekonomi	543	2,861	0,791	1,000	4,250
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	543	2,968	0,804	1,000	4,290
Ürün Pazarı ve Talep	543	2,801	0,911	1,000	4,250
Rekabet	543	2,862	0,655	1,170	4,830
Teknoloji ve İnovasyon	543	2,832	0,916	1,000	4,750
Genel Çevresel Belirsizlik	543	2,875	0,592	1,310	4,140

Yöneticilerin çevresel belirsizlik boyutlarına vermiş oldukları cevap ortalamalarının, karakteristik özelliklerine göre farklılaşım farklılaşmadığı t-testi ve varyans analizi aracılığıyla test edilmiş olup, sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda cinsiyet grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Hükümet ve Politikalar	Bay	379	2,853	0,705	-	0,328
	Bayan	164	2,916	0,660	0,979	
Ekonomi	Bay	379	2,895	0,814	1,523	0,128
	Bayan	164	2,782	0,733		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Bay	379	2,954	0,809	-	0,552
	Bayan	164	2,999	0,792	0,595	
Ürün Pazarı ve Talep	Bay	379	2,790	0,896	-	0,667
	Bayan	164	2,826	0,947	0,430	
Rekabet	Bay	379	2,842	0,664	-	0,275
	Bayan	164	2,909	0,633	1,093	
Teknoloji – İnovasyon	Bay	379	2,856	0,915	0,938	0,349
	Bayan	164	2,776	0,917		
Genel Çevresel Belirsizlik	Bay	379	2,869	0,607	-	0,709
	Bayan	164	2,890	0,555	0,373	

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 5: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	18-30 Yaş	162	2,853	0,693	2,501	0,083
	31-45 Yaş	299	2,839	0,687		
	46-60 Yaş	82	3,028	0,697		
Ekonomi	18-30 Yaş	162	2,846	0,789	0,311	0,733
	31-45 Yaş	299	2,851	0,806		
	46-60 Yaş	82	2,924	0,744		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	18-30 Yaş	162	2,939	0,796	1,438	0,238
	31-45 Yaş	299	2,946	0,827		
	46-60 Yaş	82	3,106	0,724		
Ürün Pazarı ve Talep	18-30 Yaş	162	2,840	0,915	0,462	0,630
	31-45 Yaş	299	2,767	0,922		
	46-60 Yaş	82	2,848	0,868		
Rekabet	18-30 Yaş	162	2,863	0,643	0,661	0,517
	31-45 Yaş	299	2,841	0,664		
	46-60 Yaş	82	2,935	0,647		
Teknoloji ve İnovasyon	18-30 Yaş	162	2,861	0,892	1,148	0,318
	31-45 Yaş	299	2,784	0,940		
	46-60 Yaş	82	2,948	0,870		
Genel Çevresel Belirsizlik	18-30 Yaş	162	2,870	0,590	1,776	0,170
	31-45 Yaş	299	2,848	0,596		
	46-60 Yaş	82	2,986	0,571		

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda sektörde çalışma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 6: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	1-5 Yıl	90	2,873	0,707	0,480	0,696
	6-10 Yıl	96	2,913	0,693		
	11-15 Yıl	132	2,812	0,679		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,888	0,695		
Ekonomi	1-5 Yıl	90	2,856	0,730	0,091	0,965
	6-10 Yıl	96	2,878	0,848		
	11-15 Yıl	132	2,831	0,779		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,872	0,801		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-5 Yıl	90	3,068	0,829	1,649	0,177
	6-10 Yıl	96	3,071	0,782		
	11-15 Yıl	132	2,881	0,790		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,935	0,807		
Ürün Pazarı ve Talep	1-5 Yıl	90	2,853	0,880	1,052	0,369
	6-10 Yıl	96	2,925	0,905		
	11-15 Yıl	132	2,729	0,874		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,769	0,946		
Rekabet	1-5 Yıl	90	2,896	0,632	0,830	0,477
	6-10 Yıl	96	2,910	0,664		
	11-15 Yıl	132	2,788	0,655		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,871	0,660		
Teknoloji ve İnovasyon	1-5 Yıl	90	2,944	0,899	0,768	0,512
	6-10 Yıl	96	2,878	0,908		
	11-15 Yıl	132	2,786	0,949		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,794	0,907		
Genel Çevresel Belirsizlik	1-5 Yıl	90	2,920	0,588	1,044	0,373
	6-10 Yıl	96	2,937	0,578		
	11-15 Yıl	132	2,812	0,565		
	16 Yıl ve üzeri	225	2,868	0,613		

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda aynı otelde çalışma süresi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Aynı Otelde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Hükümet ve Politikalar	1-5 Yıl	307	2,830	0,727	0,864	0,460
	6-10 Yıl	130	2,929	0,662		
	11-15 Yıl	66	2,908	0,641		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,943	0,584		
Ekonomi	1-5 Yıl	307	2,832	0,782	1,023	0,382
	6-10 Yıl	130	2,910	0,823		
	11-15 Yıl	66	2,796	0,759		
	16 Yıl ve üzeri	40	3,025	0,806		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-5 Yıl	307	2,991	0,863	0,322	0,810
	6-10 Yıl	130	2,960	0,741		
	11-15 Yıl	66	2,885	0,726		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,954	0,651		
Ürün Pazarı ve Talep	1-5 Yıl	307	2,841	0,942	0,955	0,414
	6-10 Yıl	130	2,812	0,903		
	11-15 Yıl	66	2,686	0,883		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,644	0,714		
Rekabet	1-5 Yıl	307	2,869	0,672	0,332	0,802
	6-10 Yıl	130	2,856	0,650		
	11-15 Yıl	66	2,801	0,668		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,925	0,509		
Teknoloji ve İnovasyon	1-5 Yıl	307	2,808	0,945	0,207	0,892
	6-10 Yıl	130	2,852	0,855		
	11-15 Yıl	66	2,898	0,955		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,844	0,831		
Genel Çevresel Belirsizlik	1-5 Yıl	307	2,868	0,613	0,173	0,915
	6-10 Yıl	130	2,899	0,571		
	11-15 Yıl	66	2,846	0,602		
	16 Yıl ve üzeri	40	2,906	0,483		

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,141$; $p=0,016<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalaması ($2,987 \pm 0,716$), eğitim durumu önlisans olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalamasından ($2,695 \pm 0,602$) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu düşük seviyede olan üst düzey yöneticiler eğitim durumu yüksek seviyede olanlara göre hükümet ve politikalarını daha tahmin edilebilir bulduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 8: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hükümet ve Politikalar	Lise ve altı	112	2,987	0,716	4,141	0,016	1 > 2
	Önlisans	78	2,695	0,602			
	Lisans ve üstü	353	2,874	0,696			
Ekonomi	Lise ve altı	112	2,882	0,813	0,076	0,927	
	Önlisans	78	2,837	0,760			
	Lisans ve üstü	353	2,859	0,793			
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Lise ve altı	112	3,028	0,806	0,663	0,516	
	Önlisans	78	2,892	0,782			
	Lisans ve üstü	353	2,966	0,808			
Ürün Pazarı ve Talep	Lise ve altı	112	2,884	0,926	1,234	0,292	
	Önlisans	78	2,673	0,878			
	Lisans ve üstü	353	2,802	0,913			
Rekabet	Lise ve altı	112	2,930	0,585	1,945	0,144	
	Önlisans	78	2,742	0,731			
	Lisans ve üstü	353	2,867	0,656			
Teknoloji ve İnovasyon	Lise ve altı	112	2,926	0,904	1,830	0,161	
	Önlisans	78	2,670	0,944			
	Lisans ve üstü	353	2,838	0,911			
Genel Çevresel Belirsizlik	Lise ve altı	112	2,955	0,580	2,688	0,069	
	Önlisans	78	2,753	0,580			
	Lisans ve üstü	353	2,877	0,595			

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının turizm eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 9: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Turizm Eğitimi Alma Durumu Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	Meslek lisesi	45	2,798	0,722	0,569	0,755
	Önlisans	61	2,754	0,684		
	Lisans	207	2,897	0,669		
	Lisansüstü	12	2,783	0,772		
	Sertifikasyon programları	28	2,821	0,764		
	Yurt dışı eğitim	10	2,690	0,849		
	Diğer	15	2,960	0,750		
Ekonomi	Meslek lisesi	45	2,956	0,769	1,092	0,366
	Önlisans	61	2,750	0,847		
	Lisans	207	2,883	0,782		
	Lisansüstü	12	2,854	0,997		
	Sertifikasyon programları	28	2,964	0,999		
	Yurt dışı eğitim	10	2,325	0,866		
	Diğer	15	2,783	1,047		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Meslek lisesi	45	2,918	0,939	0,944	0,463
	Önlisans	61	3,021	0,825		
	Lisans	207	2,984	0,791		
	Lisansüstü	12	2,548	0,850		
	Sertifikasyon programları	28	3,026	0,854		
	Yurt dışı eğitim	10	2,600	1,012		
	Diğer	15	3,057	1,139		
Ürün Pazarı ve Talep	Meslek lisesi	45	2,833	0,953	0,850	0,532
	Önlisans	61	2,754	0,939		
	Lisans	207	2,810	0,907		
	Lisansüstü	12	2,250	0,833		
	Sertifikasyon programları	28	2,848	1,005		
	Yurt dışı eğitim	10	2,800	1,189		
	Diğer	15	3,000	1,086		
Rekabet	Meslek lisesi	45	2,948	0,683	1,266	0,272
	Önlisans	61	2,812	0,769		
	Lisans	207	2,902	0,625		
	Lisansüstü	12	2,528	0,758		
	Sertifikasyon programları	28	2,661	0,674		
	Yurt dışı eğitim	10	2,767	0,813		
	Diğer	15	2,878	0,551		
Teknoloji ve İnovasyon	Meslek lisesi	45	2,867	0,971	0,773	0,591
	Önlisans	61	2,705	0,967		
	Lisans	207	2,847	0,894		
	Lisansüstü	12	2,438	0,978		
	Sertifikasyon programları	28	3,000	0,950		
	Yurt dışı eğitim	10	2,650	1,144		
	Diğer	15	2,783	0,949		
Genel Çevresel Belirsizlik	Meslek lisesi	45	2,878	0,653	0,786	0,582
	Önlisans	61	2,811	0,620		
	Lisans	207	2,898	0,572		
	Lisansüstü	12	2,600	0,700		
	Sertifikasyon programları	28	2,875	0,683		
	Yurt dışı eğitim	10	2,651	0,874		
	Diğer	15	2,930	0,617		

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmesinin sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 10: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının İşletme Sınıfı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	3 Yıldız	156	2,933	0,700	0,863	0,423
	4 Yıldız	232	2,851	0,689		
	5 Yıldız	155	2,841	0,689		
Ekonomi	3 Yıldız	156	2,835	0,787	0,702	0,496
	4 Yıldız	232	2,835	0,801		
	5 Yıldız	155	2,924	0,782		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	3 Yıldız	156	2,990	0,779	0,928	0,396
	4 Yıldız	232	3,003	0,850		
	5 Yıldız	155	2,894	0,755		
rn Pazarı ve Talep	3 Yıldız	156	2,797	0,856	0,087	0,917
	4 Yıldız	232	2,818	0,969		
	5 Yıldız	155	2,779	0,881		
Rekabet	3 Yıldız	156	2,860	0,647	0,004	0,996
	4 Yıldız	232	2,865	0,671		
	5 Yıldız	155	2,859	0,642		
Teknoloji ve İnovasyon	3 Yıldız	156	2,880	0,872	0,313	0,731
	4 Yıldız	232	2,806	0,960		
	5 Yıldız	155	2,823	0,894		
Genel evresel Belirsizlik	3 Yıldız	156	2,899	0,547	0,217	0,805
	4 Yıldız	232	2,873	0,618		
	5 Yıldız	155	2,855	0,598		

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon,

genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmesinin statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının İşletmenin Statüsü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	Yerli-bağımsız	369	2,849	0,697	1,356	0,248
	Yabancı-bağımsız	21	3,148	0,696		
	Yerli-zincir	80	2,864	0,670		
	Yabancı-zincir	45	2,842	0,705		
	Diğer	28	3,036	0,648		
Ekonomi	Yerli-bağımsız	369	2,861	0,793	1,054	0,378
	Yabancı-bağımsız	21	3,143	0,937		
	Yerli-zincir	80	2,853	0,742		
	Yabancı-zincir	45	2,717	0,809		
	Diğer	28	2,893	0,756		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	Yerli-bağımsız	369	2,957	0,808	0,274	0,895
	Yabancı-bağımsız	21	3,095	0,647		
	Yerli-zincir	80	3,005	0,827		
	Yabancı-zincir	45	2,908	0,887		
	Diğer	28	3,010	0,673		
Ürün Pazarı ve Talep	Yerli-bağımsız	369	2,774	0,906	1,031	0,390
	Yabancı-bağımsız	21	2,726	0,858		
	Yerli-zincir	80	2,863	0,872		
	Yabancı-zincir	45	2,750	1,053		
	Diğer	28	3,107	0,872		
Rekabet	Yerli-bağımsız	369	2,843	0,658	0,262	0,902
	Yabancı-bağımsız	21	2,905	0,627		
	Yerli-zincir	80	2,883	0,642		
	Yabancı-zincir	45	2,922	0,720		
	Diğer	28	2,917	0,578		
Teknoloji ve İnovasyon	Yerli-bağımsız	369	2,837	0,933	1,661	0,158
	Yabancı-bağımsız	21	3,000	0,905		
	Yerli-zincir	80	2,794	0,847		
	Yabancı-zincir	45	2,600	0,936		
	Diğer	28	3,125	0,792		
Genel Çevresel Belirsizlik	Yerli-bağımsız	369	2,861	0,594	0,905	0,460
	Yabancı-bağımsız	21	3,030	0,575		
	Yerli-zincir	80	2,886	0,571		
	Yabancı-zincir	45	2,817	0,646		
	Diğer	28	3,012	0,540		

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar, ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmesinde görev yapan personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Personel Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hükümet ve Politikalar	1-50 Kişi	263	2,908	0,697	0,747	0,524
	51-100 Kişi	97	2,786	0,704		
	101-150 Kişi	45	2,862	0,622		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,866	0,698		
Ekonomi	1-50 Kişi	263	2,837	0,779	1,699	0,166
	51-100 Kişi	97	2,964	0,761		
	101-150 Kişi	45	2,661	0,703		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,899	0,853		
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-50 Kişi	263	3,011	0,794	0,639	0,590
	51-100 Kişi	97	2,962	0,856		
	101-150 Kişi	45	2,864	0,732		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,924	0,808		
Ürün Pazarı ve Talep	1-50 Kişi	263	2,771	0,869	1,156	0,326
	51-100 Kişi	97	2,822	1,031		
	101-150 Kişi	45	3,033	0,860		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,766	0,914		
Rekabet	1-50 Kişi	263	2,838	0,641	0,597	0,617
	51-100 Kişi	97	2,849	0,688		
	101-150 Kişi	45	2,974	0,642		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,879	0,662		
Teknoloji ve İnovasyon	1-50 Kişi	263	2,838	0,884	0,042	0,989
	51-100 Kişi	97	2,825	0,966		
	101-150 Kişi	45	2,867	0,924		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,815	0,945		
Genel Çevresel Belirsizlik	1-50 Kişi	263	2,885	0,569	0,053	0,984
	51-100 Kişi	97	2,861	0,634		
	101-150 Kişi	45	2,879	0,550		
	151 ve Daha fazla kişi	138	2,867	0,621		

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar puanları ortalamalarının işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,898$; $p=0,009<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testi yapılmıştır. İşletmesinin faaliyet süresi 16 yıl ve üzeri olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalaması ($2,969 \pm 0,677$), işletmesinin faaliyet süresi 1-5 yıl olan otel işletmeleri yöneticilerinin hükümet ve politikalar ortalamasından ($2,737 \pm 0,737$) daha yüksek bulunmuştur. Otel işletmelerinde uzun süredir çalışan üst düzey yöneticilerin kısa süredir çalışanlara göre hükümet ve politikalarını daha tahmin edilebilir bulduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin ekonomi, işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji ve inovasyon, genel çevresel belirsizlik puanları ortalamalarının işletmesinin faaliyet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13: Çevresel Belirsizlik Boyutlarının İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hükümet ve Politikalar	1-5 Yıl	134	2,737	0,737	3,898	0,009	4 > 1
	6-10 Yıl	103	2,790	0,631			
	11-15 Yıl	80	2,929	0,691			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,969	0,677			
Ekonomi	1-5 Yıl	134	2,802	0,761	0,582	0,627	
	6-10 Yıl	103	2,879	0,833			
	11-15 Yıl	80	2,813	0,779			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,904	0,796			
İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1-5 Yıl	134	2,910	0,857	1,611	0,186	
	6-10 Yıl	103	2,871	0,769			
	11-15 Yıl	80	2,946	0,803			
	16 Yıl ve üzeri	226	3,054	0,783			
Ürün Pazarı ve Talep	1-5 Yıl	134	2,780	0,942	0,505	0,679	
	6-10 Yıl	103	2,818	0,927			
	11-15 Yıl	80	2,700	0,926			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,841	0,882			
Rekabet	1-5 Yıl	134	2,813	0,715	1,251	0,290	
	6-10 Yıl	103	2,817	0,615			
	11-15 Yıl	80	2,819	0,639			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,926	0,638			
Teknoloji ve İnovasyon	1-5 Yıl	134	2,737	0,972	1,836	0,140	
	6-10 Yıl	103	2,874	0,893			
	11-15 Yıl	80	2,694	0,902			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,918	0,891			
Genel Çevresel Belirsizlik	1-5 Yıl	134	2,797	0,627	2,246	0,082	
	6-10 Yıl	103	2,834	0,585			
	11-15 Yıl	80	2,847	0,586			
	16 Yıl ve üzeri	226	2,951	0,570			

6. Sonuç ve Öneriler

Turizm; bilim adamları ve ülke yönetimleri tarafından ülke kalkınmasında sanayii kadar önem verilen bir sektör olmuştur. Ülkenin refah düzeyine bacasız fabrika düşüncesiyle önemli katkılar sunmaktadır. Bu nedenle dünya genelinde hemen hemen bütün ülkeler turizm gelirlerini artırmak için birçok çaba (reklam, tanıtım vb.) sarf etmektedirler.

Her sektörün kendine has özellikleri bulunmaktadır. Turizm sektörü de diğer birçok sektör gibi ülkenin ekonomik, siyasi, sosyal gelişim ve değişimleriyle birlikte genel anlamda çevresel belirsizlik diye ifade edilen faktörlerden etkilenmektedir. Dinamik bir dünyada büyük krizlerin yanında küçük görülebilecek belirsizliklerin yaşanması da başka ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Politik, ekonomik, hizmet pazarı, talep değişiklikleri, rekabet ve gelişen teknoloji ve inovasyon gibi benzeri belirsizliklerin turizm işletmeleri üzerinde farklı kaynaklara ihtiyaç duymalarına yol açabilmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlarda da ortaya koyulduğu üzere, turizm işletmeleri açısından hükümet ve politikalar, ekonomik unsurlar, işletme kaynakları, piyasa ve talep koşulları, rekabet ve her geçen gün sürekli değişen, gelişen teknoloji ve inovasyon gibi unsurlardan oluşan çevresel belirsizlik faktörlerinin, turizm işletmelerinin faaliyetlerini etkilemektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sonucunda bundan sonraki araştırmalar için öneriler ise aşağıda sunulmuştur:

- Bu çalışma hizmet sektörü ve hizmet sektöründe de turizm alanını kapsadığı için; bölgesel ve/veya Türkiye geneli olmak üzere farklı sektörlerde de çevresel belirsizliğin işletmeler üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar yapılabilir.
- Bununla birlikte benzer çalışma, çevresel belirsizlik faktörlerinin değişkenlik göstermesinden dolayı aynı sektörde farklı zamanlarda bu çalışmanın tekrarı yapılarak farklı sonuçlara ulaşılabilir.
- Ülkede yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler neticesinde zaman içerisinde çevresel belirsizlik unsurlarında da değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu değişimleri ele alarak karşılaştıran çalışmalar da yapılarak çevresel belirsizliği sıglaştıran veya derinleştiren etkenler daha açık bir şekilde ortaya konabilir.

Bu çalışmanın yapıldığı dönemde ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik, siyasi, sosyal ve teknolojik gelişmeler bu verilerin elde edilmesini sağlamıştır. Ancak unutulmamalıdır ki bahsi geçen durumlarda zaman içinde yaşanan değişimler verilerde ve sonuçlarda değişiklik arz edebilir.

KAYNAKÇA

- Alkış, H. (2018). Stress And Stress Management (Disease of Modern Age) Stres ve Stres Yönetimi (Modern Çağın Hastalığı). *Management & Organization*, 267-278.
- Arıöz, Ö., (2012). *Belirsizlik Altında Karar Alma Süreçlerinin Analizi: Türkiye Çimento Sektöründe Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, A. (2015). Bireysel Girişimcilik Ve Düzenleyici Odaklar Kuramı İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü: Emlak Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkinma Dergisi*, 10(1). 147-166.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D., (1999). The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on the Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 15, s.519-540.
- Atılgan, T., (1994). *İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü*, Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S., (2001). Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives, *Omega*, 29, s.125-142.

- Buchko, A. A., (1994). Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale, *Academy of Management Journal*, 37 (2), s.410-425.
- Can, E., Büyükbacı, P. ve Bal, Y., (2013). *İşletme Bilimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yay. Dağ.
- Cohen, J. F. (2001). Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non Strategic Decision Making and Organizational Performance, *South Africa Journal of Business Management*, 32 (3), s.17-31.
- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D., (1998). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 9 (2), s.123-139.
- Dess, G. G. ve Origer, N. K., (1987). Environment, Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, 12 (2), s.313-330.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y., (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duncan, R. B., (1972). Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, s.313-327.
- Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C. A. ve Llorens-Montes, F. J., (2004). "The Impact of Environmental Characteristics on Tqm Principles and Organizational Performance, *Omega*, s.425-442.

- Gül, H., (2006). Çevresel Baskı Gruplarının Okulun Genel İşleyişine Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11) 1, s.71-84.
- Güven, A., (2009). *Belirsizlik Altında Yatırım Kararları: Türk İmalat Sanayi Örneği*, Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.
- Hoque, Z., (2004). A Contingency Model of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance, *International Business Review*, 13, s.485-502.
- Karahan, M. (2018). Hedef Maliyetleme: Halı İşletmesinde Bir Uygulama. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(65), 362-378.
- Li, M. ve Simerly, R. L., (1998). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, 19, s.169-179.
- Milliken, F. J., (1987). Three Types Of Perceived Un-certainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, Vol 12, No 1, s.133–143.
- Özer, G. ve Akça, Y., (2007). Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.3, Sayı.1, s.1-26.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R., (1978). Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators, *Academy of Management Journal*, Vol.20, No.1, s.74-88.

- Sert, H., (2012). *Ekonomik Çevresel Faktörlerdeki Belirsizliğin Firma Yenilikçiliği Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, İ., (2011). *Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi*, Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengül, M., (1998). *Çevre Yönetimi ve Verimlilik*, Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışı Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Ural, A. ve Kılıç, İ., (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yalçınkaya, M., (2002). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.22, Sayı.2, s.103-116.
- Yıldırım, K., ve Arıöz, Ö., (2013). Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizliklerin Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.13, Sayı.3, s.169-186.

BÖLÜM 3:
GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLER İÇİN YOL HARİTASI
Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ¹

¹ Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, Konya, Türkiye,
erhankilinc@selcuk.edu.tr

*İhtiyacınız olan şey; bir plan, bir yol haritası ve hedefiniz için sizi zorlayacak cesarettir.
Earl Nightingale*

*Bütün hayalleriniz gerçeğe dönüşür, tabii ki onların peşinden koşmaya cesaretiniz
varsa...
Walt Disney*

GİRİŞ

Girişimci, emek, sermaye, teknoloji, yöntem ve doğal kaynakları bir araya getirerek insan ihtiyaçlarını karşılamak ve bu doğrultuda kazanç elde etmek amacıyla mal veya hizmet üretiminde bulunan ve riski göze alan gerçek veya tüzel kişi/kişiliktir. Girişimciler, yeni bir ürün üretme, yeni bir kaynak bulma, yeni bir iş alanı ortaya çıkarma, yeni bir pazara ulaşma, yeni bir yönetme geliştirme ve yeni bir örgütsel yapı ortaya koyma gibi birçok yenilikçi fikrin ve projenin ortaya çıkmasını sağlarlar. Bu anlamda işletmelerin ve ülke ekonomilerinin lokomotifi olarak görülürler.

Bir girişimciyi bu yolculuğa çıkararak çeşitli nedenler bulunmakla birlikte, girişimcinin sahip olması gereken kişisel özellikler ve mesleki yetkinlikler onu teşebbüslerinde itici birer güçtür. Bununla birlikte girişimcilik, anlık bir atak, kısa süreli gayret değil; istikrar isteyen, uzun vadeli ve yorucu bir yolculuktur. Bu uzun ve zahmetli yolculukta girişimci kişi ve kişiliklerin, öncelikli iyi bir plana ve yol haritasına ihtiyaçları vardır. Girişimcilik yolculuğunda bir rehberin yani bir yol haritasının olması, bu yolda azimle ilerlemede, iş kurmada ve başarılı olmada son derece önemlidir. Ancak bu şekilde istedikleri hedeflere ulaşma imkânları söz konusudur.

Bu bölümde, öncelikle girişimci, girişimcilik tanımı yapılarak, girişimciyi diğer çalışanlardan ayıran özellikler, girişimcinin diğer çalışanlara nazaran avantaj ve dezavantajları, girişimcilik süreci ortaya konulmuş; sonrasında girişimciliğin yol haritası, iş planı hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

1. Girişimci ve Girişimcilik

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte dünyada ve Türkiye’de olan hızlı gelişmeler ve değişimler, istikrarlı iş ortamları yerine; kararsız, değişken, belirsiz ve daha riskli ortamların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ortamlar, yöneticilerin karar verme süreçlerini zorlaştırmakta; iş kurma ve geliştirme girişimlerinin daha dikkatli olunması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Küçük, 2010: 38; Tekin, 2006:1). Bu noktada son günlerde girişimci ve girişimcilik kavramı üzerinde durulması gereken önemli bir kavram haline gelmiştir.

Latince ‘intare’ ve ‘entre’ (yüzmek, üstlenmek) sözcüğü kökeninden gelen girişimcilik, İngilizce teşebbüs eden, ilk olarak girişen anlamına gelen ‘enter’ (giriş) ve ‘pre’ ön ek alarak birleşmesi ile ‘entrepreneur’ kelimesine karşılık gelmektedir (Çelik, 2018: 11; Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 24). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre girişim, bir işi yapmak için harekete geçmek, bir işi başlatmak, bir işe kalkışmak ve teşebbüs etmek anlamalarına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, E.T. 01.10.2019). İş ve işyerleri ile girişimciliğin ortak olarak anılması 1700’li yılların Fransa’sına kadar dayanmaktadır (Çelik, 2018: 11).

Girişimci, insanların belirli bir ihtiyacını karşılayarak kazanç elde etmek üzere üretim faktörlerini biraraya geçiren, ekonomik faaliyetleri gerçekleştiren, bunun sonucunda katma değer üreten ve bu doğrultuda riski göz önüne alan gerçek ve tüzel kişi/kişiliklerdir. Girişimcilik gelişme, büyüme ve yeni iş alanlarının açılması açısından bireylere, işletmelere, topluma ve ülkeye büyük katkılar sağlamaktadır. Bugün piyasalardaki mevcut işletmeler, bir işi yapmaya çekinmeden girişen

kişilerin yani girişimcilerin bir ürünü ve sonucudur. Bu anlamda girişimciler, işletmelerin ekonomideki kilit taşlarını ve ülke ekonomisinin büyümesi açısından ise bir lokomotif görevini üstlenmektedirler. Girişimcilik, büyüme yarattığı ve inovasyon ve değişim için bir araç olarak hizmet ettiği için ekonomik kalkınmanın merkezi bir gücü olarak kabul edilir. Girişimciler, tüm bu faaliyetlerin merkezinde bulunan kritik insan ve/veya işletmelerdir ve dünyamızda fark yaratmaya ve iyiliğine katkıda bulunmaya çalışırlar. Girişimciler, fırsatları belirler, kaynakları harekete geçirir ve vizyonlarını cesurca yerine getirirler. Bu kapsamda girişimci üretim faktörleri unsurlarından bir tanesi olmakla birlikte diğer üretim faktörlerini (sermaye, iş gücü, hammadde-malzeme, makine-ekipman, kuruluş yeri ve tesisi) bir araya getiren ve onları bütünleştiren bir özelliğe sahip bir unsurdur (Stanford University, 2006: 3; Megep, 2014:3; Lordkipanidze vd.,2005: 787); Ürper, 2005:1; Çırpan, 2017: 8; Tekin, 2016: 2, 29).

Girişimcilik fonksiyonları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çelik, 2018: 13; Kaya, 2017: 74-75; Thomas vd., 1995):

1. Değişimi ve yeniliği iş hayatına aktarmak,
2. Piyasaya ekonomik anlamda yeni mal ve hizmetler üretmek, yeni markalar yaratmak veya mevcut ürünün niteliğini ve kalitesini artırmak,
3. Endüstri alanında yeni organizasyonlar kurmak,
4. Satışları artırmak için yeni pazarlara açılmak veya yeni pazarlama türü geliştirmek,

5. Hammadde ve doğal kaynak ihtiyacını karşılamak için yeni kaynaklar ve imkânlar bulmak,
6. Yeni üretim teknikleri ve yöntemleri geliştirmek.

Girişimcinin ve girişimci yaklaşımın cesaret, yenilikçilik, yaratıcı olmak, risk almak, öncü olmak ve rekabetçi düşünmek gibi özellikleri vardır (Megep, 2014:3,4). Bunlar içerisinde girişimciyi ön plana çıkaran ve onu önemli kılan özellikler, cesaret ve yenilikçiliktir. Girişimci, cesur, riski göze alabilen, yeni olanı bulan ve ilk uygulayan kişidir. Earl Nightingale'nin '*İhtiyacınız olan şey; bir plan, bir yol haritası ve hedefiniz için sizi zorlayacak cesarettir*' ve Walt Disney'in '*Bütün hayalleriniz gerçeğe dönüşür, tabii ki onların peşinden koşmaya cesaretiniz varsa..*' sözlerinde de görüldüğü üzere girişimci bu özelliği diğerlerine nazaran daha ön plandadır.

Girişimciler gücünü, yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri cesurca uygulama ile iş dünyasına katkılar sağlama durumundan alırlar. Bu anlamda girişimcilerin motivasyon kaynakları; bağımsız iş yapma isteği, iş kurma noktasında memnuniyet, riski göze alma cesareti ve aileden gelen girişimcilik eğilimi olarak sıralanabilir. Buradaki "yenilikçi" kavramıyla, yeni hammadde ya da yarı mamul madde kaynağı, yeni ürün, yeni bir üretim teknikleri, yeni pazarlar oluşturma ve yeni organizasyon biçimi gerçekleştirilmesi gibi birçok alanda yenilik unsurları kastedilmektedir. Bununla birlikte girişimcinin her yeni bir girişimde ileriye görmesini sağlayacak ve riski azaltacak sağlıklı öngörülere sahip olması ve buna yönelik araştırmalar ve

hazırlıklar yapması onun başarısında önemli bir etmendir (Çelik ve Akgemici, 1998; Shane vd., 1991; Çırpan, 2017: 9,11).

2. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları

İşletmeler ile insanlar arasında bazı benzerlikler ve farklılıklar söz konusudur. Temel benzerlikler iki noktada açıklanabilir: Birincisi işletmeler de insanlar gibi doğumdan ölüme kadar (bebeklik, çocukluk, ergenlik, gençlik/yetişkinlik, yaşlılık) birçok fiziksel, zihinsel ve ruhsal gelişim süreçlerini yaşarlar. İkincisi girişimcilerle işletmeler arasında, tıpkı bir anne-baba, evlat arasındaki koruma, kollama, kontrol etme, büyütme, geliştirme ilişkisine benzer bir ilişki vardır. Diğer taraftan işletmeler ile insanoğlu arasında temel farklılık ise, insanların kaçınılmaz olarak bir ömrünün olması ve yaşamın bir süre sonra ermesi, buna karşın işletmelerin, yaşlanma durumunda dahi gerekli müdahalelerle ikinci, üçüncü, dördüncü kuşaklara aktarılabilmesidir (Çırpan, 2017: 147-148). Bu noktada işletmeleri bir varlık, bir kişilik olarak düşünmek, girişimcinin rollerini anlamayı kolaylaştıracaktır. Bu roller girişimcileri işletmelerde daha farklı bir yere koymaktadır. Bu roller girişimcinin yol haritasını anlamada, onun hayatta karşılaştığı durumları algılamada son derece önemlidir.

Ayrıca, teoride her biri birer işletme çalışanı da olmalarıyla birlikte, günümüz işletmelerine bakıldığında işletme çalışanlarının, işgörenler, yöneticiler ve girişimciler diye üçe ayrıldığını görülmektedir. Tek başına karar alma konusunda ise girişimciler ve diğer çalışanlar olmak üzere iki sınıfa ayrılabilirler. İşletmelerde karar alma noktasında

girişimciler, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, riskleri göze alarak tek başlarına karar verebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında girişimcilerin diğer işletme çalışanlarına göre bazı avantaj ve dezavantajları söz konusudur. Tablo 1’de girişimcilerin diğer işletme çalışanlarına göre avantaj ve dezavantajlar verilmiştir (ırpan, 2017: 19; Megep, 2014:5; Kaya,2017: 117-119).

Tablo 1: Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Esnek saatler	Yoğun ve tempolu alışma; İş, aile ve sosyal hayatı dengeleme zorluğu
Karar verme zgrlğ	Belirsizlik ve baskı altında karar verme
Hayalleri gerçekleştirmenin manevi keyfi	Olası başarısızlık sonucu yaşanacak hayal kırıklığı
Çok kazanmak	çok zarar etme
Yaratıcılığını kullanabilme	Risk alma ve yüksek stres
Toplumda saygı, itibar ve fayda görme	Aile yaşamının olumsuz etkilenmesi

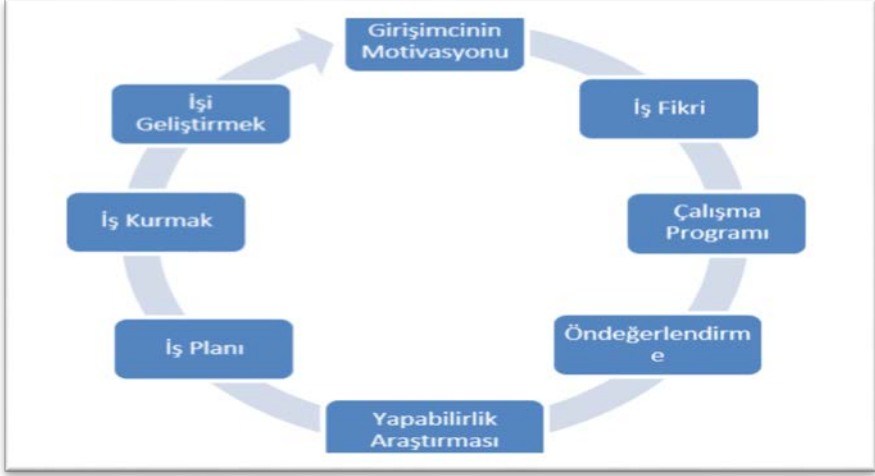
Girişimcilerin standart (08:⁰⁰ -17:⁰⁰) bir çalışma aralığı olmamakla birlikte, esnek çalışma saatlerin genellikle yoğun ve tempolu iş hayatları vardır. Bu durum onların özel, aile ve sosyal hayatlarında bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Girişimciler tek başlarına karar verme özgürlüklerine rağmen, genellikle karar verdikleri durumların belirsiz ve riskli olduğu görülür. Girişimciler başardıklarında mutluluk hazzı ile birlikte, başarısızlıklarında hayal kırıklığı da karşılaşmaları diğer çalışanlara nazaran daha çok olasıdır. Girişimcilikte, vasat veya ortalama bir

durum çok söz konusu değildir. Ya kazanıp kar ve itibar elde edecek ya da kaybedip zarar ederek hüsrana uğrayacaktır. Yaratıcılıklarını kullanabildikleri ölçüde riski de o derece artırmış olurlar. Her ne dezavantajı olursa olsun, girişimciler toplumda cesaretlerinden ve öncü davranışlarından dolayı daha fazla itibar ve saygı görürler. Çünkü girişimciler savaşıyor ve mücadele eden kişi ve kişiliklerdir.

3. Girişimciliğin Aşamaları

Başarılı bir girişimcilik sürecinin altın anahtarı; topluma hizmet etme ve kazanç sağlama amaçları arasında denge sağlayarak, işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek ve bütün bunları yaparken sosyal sorumluluk ve iş ahlakı kavramlarını unutmadan çalışmaktır. Yeni bir iş fikri sahibi veya işini genişletmek isteyen bir girişimci, Tablo 1’de belirtilen aşamaları takip etmesi ve her bir aşamada cesaret, yaratıcılık, sabır ve kararlılık göstermesi, iyi bir planlama ve analiz süreci geçirmesi gerekir (Çırpan, 2017: 10-11; Sanlı ve Şahsüvar, 2005: 1-30). Girişimciliğin süreçleri, iş fikrinin ortaya konması, çalışma programının hazırlanması, ön değerlendirmenin yapılması, yapabilirlik araştırmasının hazırlanıp değerlendirilmesi, iş planının hazırlanması, işin kurulması, işin geliştirilmesi ve tüm aşamalarda girişimcinin motivasyonunun sürekli kılınması olarak sıralanabilir. Girişimciliğin zorlu bir süreç olduğunu ve iyi bir girişimcinin bu süreci başarıyla aşan biri olduğu düşünülürse, bu başarı ancak ayrıntılı titiz bir çalışmayla gerçekleşebilir. Girişimcinin motivasyonunun yüksek tutması, çalışma programını iyi hazırlaması, işi yapılabirlik

yönünden iyi etüd etmesi, doğru iş planı kurması, işe girişmesi ve sonuçlandırması bu süreçlerin birer basamağı ve döngüsüdür.



Şekil 1: Girişimciliğin Aşamaları

4. Girişimciliğin Yol Haritası

Girişimcilik, yenilikçilik, yeni işletmelerin kurulması, yeni iş alanlarının ortaya çıkması ve istihdamın artması açısından oldukça önemlidir. Girişimciler, toplumun ve pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak bir organizasyon başlatarak belli bir hedefe ulaşmayı hedeflerler. Engelleri aşmak ve bir iş kurmak için bir mücadeleye cevap vermeye hazırdırlar. Martin Luther King, "Bir insanın nihai ölçütü, rahatlık ve rahatlık anlarında durmak değil; aynı zamanda meydan okuma ve tartışmalarda bulunmaktır" demiştir. Bu anlamada girişimci, zorluğu, zor bir görevi gerçekleştirmeyi ve ihtiyaç olan bir işletmeyi kurmayı üstlenen kişidir (Stanford University, 2006: 5).

Girişimci, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ile pazardaki yeni ürünün veya hizmetin ticarileşmesini etkin bir şekilde sağlayabilen bir yol haritası (strateji) oluşturmalıdır (Stanford University, 2006: 3). Bu, girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirip bir işletme kurma düşüncesinden, işletmeyi kurması ve işletmeyi geliştirmesine kadar ki süreçlerini başarmasında önemli bir faktördür. İşletmeyi kurmadaki başlangıç noktası olan ve onu harekete geçiren motivasyon, birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkar. Kendi işinin patronu olmak, kendi işini kurmak, maddi ve manevi kazanımlar elde etmek gibi girişimcinin işletme kurmasının nedenleri onun motivasyonunda ve bu motivasyonun devamlılığında olumlu katkılar yapmaktadır (Tutar, Altınkaynak, 2013: 69). İşletme kuracak bir girişimcinin bu teşebbüsünün nedenleri, iş kurma aşamalarını ve onun yol haritasını çizmede önemli hususlardandır.

4.1. İşletmenin Kuruluş Nedenleri

İnsanları işletme kurup çalıştırmaya yönelten çeşitli nedenler vardır. Bunlardan en önemlileri şunlardır: Kar ve kazanç sağlama arzusu, bağımsız iş yapma isteği, miras, toplumsal itibar sağlamak, başka fırsatların yokluğu, bir düşünceyi veya amacı gerçekteşirme misyonudur. Bu nedenler aşağıda kısaca açıklanmıştır (şimşek ve Çelik, 2015: 71; Megep, 2014: 31,32; Kaya, 2017: 75-78; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 49-53)

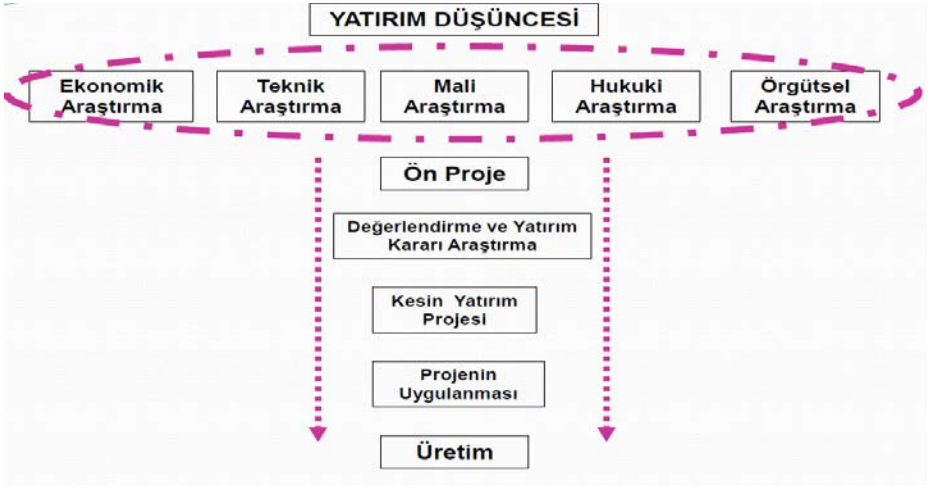
- a) **Miras:** Bir kişi, hem ismini devam ettirecek hem de çocuklarını iş sahibi kılacak bir işletmeyi bir miras olarak alabilir.
- b) **Bağımsız (serbest) iş yapma isteği:** Bireylerin başkalarına bağımlı olmadan çalışma isteği, başkalarına hükmederek g alma ve etkileme istekleri, iş kurma eğilimlerini artırabilir.
- c) **Kazanç sağlama isteği:** Bireyleri iş kurmaya yönelten bir diğer neden ise kazanç sağlama ve bunu başkasıyla paylaşmama isteğidir.
- d) **Toplumsal itibar sağlamak:** İşletme sahipliğinin gücü ve etkisi nedeniyle işletme sahipleri büyük bir sosyal ne sahip olabilir. Bazı işletmeciler için bu faktör diğer nedenlerden daha önce gelebilmektedir.
- e) **Başka fırsatların yokluğu:** Bireyler sahip olduklarını değerlendirmek için daha uygun bir yol bulamadıklarında, kendi adına bir işletme kurabilirler. Bu anlamda bir iş kurma ve işletme fikri, bazen ekonomik koşullar veya diğer itici glerin sonucu olabilir.
- f) **Bir düşünce veya bir misyonu gerçekleştirme isteği:** İnsanlar düşüncelerini uygulamak veya görevlerini gerçekleştirmek için işletme kurabilirler ve çalıştırabilirler.
- g) **Kendine güven ve kişisel tatmin sağlamak:** Girişimcilikte alınan riskler kendine güvenin bir sonucudur. Girişimciler, her ne kadar diğer uzmanlara sorsalar da ve araştırsalar dahi kendi kararlarını kendileri vermeleri gerekir. Biri işi özellikle zor olan herkesin denemeye bile çekindiği bir işi yapmak, o işte başarılı

olmak girişimcinin kendini ispatlaması dolayısıyla bundan tatmin olması demektir.

4.2. İşletmenin Kuruluş Aşamaları

Girişimcinin iş kurma sürecinde birtakım etmenlere ihtiyacı vardır. Bunlar; iş fikri, girişimcilik yetenek ve eğilimi (liderlik, isteklilik, özgüven ve sorun çözebilme yeteneği gibi), yönetim ve iletişim becerileri ve yeterli miktarda ve kalitede kaynakların varlığıdır (Tekin, 2006:50). İş kurma süreci aşamalı olarak yapılmalıdır. Örneğin, iş fikirleri üretildikten sonra işletme kurma faaliyetlerine hemen başlanılmaz. Öncelikle iş fikirlerinin yapılabilirliğinin araştırılması gerekir. Bunun için girişimci ön araştırmalar yapar, ön proje hazırlar ve değerlendirir. Yapılan değerlendirmelerde işin fikrinin uygulanabilirliği, yapılabilirliği varsa kesin proje hazırlanır ve gerekli girişimler yapılarak işletme kurulması için harekete geçilir. Bir işletmenin kuruluşundaki aşamaları yedi başlık altında incelenebilir (Şimşek ve Çelik, 2015: 72,73; Çelik, 2018: 68-76; Megep, 2014: 32; Kaya, 2017: 88):

1. İşletme kurma düşüncesi (proje fikrinin doğuşu),
2. Ön etüdler (fizibilite etüdüleri; ekonomik, teknik finansal, hukuki ve örgütsel etüdlerin yapılması),
3. Ön projenin oluşturulması,
4. Değerlendirme ve yatırım kararı,
5. Kesin proje,
6. Projenin uygulanması,
7. İşletme (üretime geçiş) aşaması.



Şekil 2: İşletmelerin kuruluş aşamaları (Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2015: 72,73).

4.2.1. İşletme Kurma Düşüncesi (Proje Fikrinin Doğuşu)

İşletme kurmanın ilk adımı ve başlangıcı, iş fikridir. İş fikri, girişimcilerin yetenekleri, bilgi ve beceri düzeylerine uygun, kendilerinden veya başka kişilerden ilham alma şeklinde ortaya çıkan, başarılı olma potansiyeli yüksek olduğuna inandıkları, sahip olduğunu düşündükleri ve uygulamaya karar verdikleri fikirlere denir. Kişi, bazı nedenlerden bir işletme kurma düşüncesi ve tasarısını kafasında geliştirebilir. Böyle bir düşünce bir kez müteşebbisin belleğinde yer edince, onu bazı ön araştırmalar yapmaya zorlar. Girişimci, deneyimleri, becerileri, sermayesi, ne yapmak istediği, para kazanma isteği, kendinin patronu olma gibi durumlarda yatırım fikrini ortaya koyar. İş fikrinin gelişimini birçok unsur etkilemektedir. Bunlardan en önemlileri, girişimcinin geçmiş deneyimleri, yaşanan başarılar veya

başarısızlıklar, gözlemlenen olaylar, işletmeler ve bireylerle olan ilişkiler, beyin fırtınası, zihin haritası, sorun çözme yaklaşımı, SWOT analizi olarak sıralanabilir. İş fikrinin doğmasında başlıca araştırma kaynakları; var olan işletmeler, paydaşlar, tüketiciler, devlet, yenilikler, sanayi ve ticaret bağlantıları ile fuarlar, gazete, dergi ve ekonomik bültenlerdir (Şimşek ve Çelik, 2015: 74; Çelik, 2018: 69-70; Megep, 2014: 21; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 73-74; Tekin, 2006: 51).

5.3.1.1. İş Fikirleri Oluşturma ve Değerlendirme Yöntemleri:

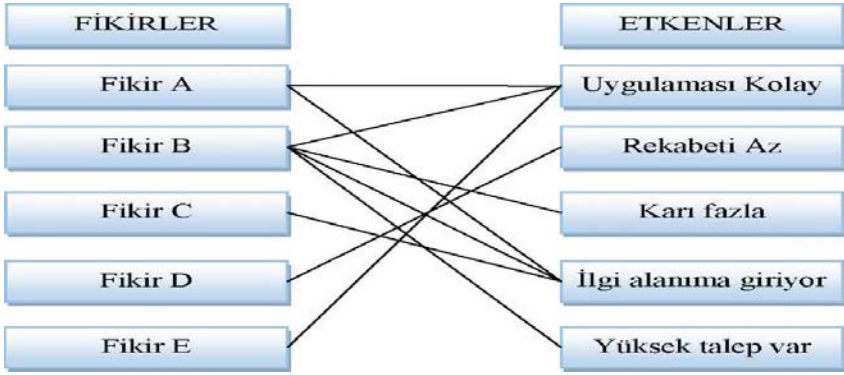
İş fikirleri oluşmasında ve ortaya çıkmasında çeşitli unsurlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu fikirler en nihayetinde, ondan yararlanacak müşterilerin şu anki ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verecek ve sorunlarını çözecek bir yapıda olmalıdır. İş fikri oluşmasında etkili olan unsur ve yöntemler dört başlık altında sıralanabilir (Megep, 2014: 22,23).

- a) İhtiyaçları Karşılama:* Geçmişten günümüze pek çok ürün ve hizmet, yiyecek ve içecek, giyim, barınma, ulaştırma, eğlence, bilgi, arkadaşlık gibi birçok ihtiyaç ve isteği karşılanması için üretilmiştir. Bu anlamda insan ihtiyaçlarının karşılanma durumu ve gerekliliği, iş fikrinin oluşmasında önemli bir etmendir.
- b) Sorunların Çözümü:* Belirli sorunlara çözüm bulmak için birçok ürün ve hizmet geliştirilmiştir. Leke sökücü, hırsız alarmı gibi.
- c) Eğitim ve Becerilerinizi Kullanmak:* Birçok insan içgüdüsel olarak eğitimlerine ve becerilerine dayanarak bir iş kurmak ister. Bunlar aşçılık, şoförlük, mühendislik veya bilişim hizmetleri olabilir.

d) Taklit: Aynı ya da farklı bir yer tarafından yapılan başarılı bir girişimi görerek başka bir girişimci, aynı tip, benzer ya da yakın hizmetler sunan bir iş kurmak isteyebilir. Bu durum Türkiye'de çok yaygın olarak görülen bir yaklaşımdır.

İş kurma niyeti ve istekliliği olan bir girişimcinin, iş fikirleri oluşturmadan önce mutlaka kendi durumu ile kurmayı düşündüğü işin mevcut durumunu çok iyi analiz etmesi gerekir. Girişimci işe başlamadan önce iş fikrinin ve kendisinin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmalıdır. Ayrıca dış koşullar yani piyasadaki, sektördeki, ülke ve dünya ekonomisindeki risk ve fırsatların da iyi analiz etmesi gerekir. Bunun için kullanılacak en uygun yöntem SWOT analizidir. Bu analiz, girişimcinin iş fikrinin güçlü ve zayıf yanları ile dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri öngörerek, girişimciye detaylı bir değerlendirme yapma fırsatı sağlayacaktır (Megep, 2014: 27; Çelik, 2018: 70).

SWOT analizi aşamasından sonra, bulunan birçok iş fikrinden hangilerinin daha çok önemli, karlı ve uygulanabilir olduğu karşılaştırma yapılarak ortaya koyulur. Basit sıralama çizelgesi, bunun tespitinde kullanılan önemli araçlardan biridir. Basit bir sıralama çizelgesinde, fikirler bir tarafta, bu fikirlerin faktörleri diğer tarafta yazılmıştır. Her fikir bu faktörler açısından değerlendirilir ve fikirler faktörlerle ilişkilendirilir. Bir sonraki aşamada, fikirler en çok olumlu ilişkiye sahip olandan olmayana doğru sıralanır. Son aşamada, en çok ilişkiye sahip ilk üç fikir üzerinde durulur (Megep, 2014: 26).



Şekil 3: İş kurma fikirlerinin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi
(Kaynak: Megep, 2014: 26)

4.2.2. Ön Etüdlerin (Fizibilite Etüdüleri) Yapılması

Girişimci iş fikrini oluşturduktan sonra bu fikrin karlılığının, uygulanabilirliğinin ve makul olup olmadığının ortaya konulması için çeşitli ön araştırmalar veya etüdler yapar. Yapılacak bu etüdlere "ön araştırma" veya "fizibilite etüdüleri" adı verilmektedir. Bir iş fikrinin ön etüdü yapılmaksızın iş kurmaya girişilmesinin hem mali, hem zamansal hem de hayal kırıklığı meydana getirmesi açısından olumsuzlukları vardır. Ayrıca fizibilite etüdüleri farklı iş fikirleri veya aynı iş fikrinin farklı seçenekleri arasında karar vermede, aralarında seçim yapmada önemli bir işlevi de bulunmaktadır. Bu etüd çalışmaları çok yönlü olarak gerçekleştirilir. Bunlar arasında en çok yapılan ve kabul görenleri ise şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2015: 74; Megep, 2014: 29; Çelik, 2018: 70; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 79):

- a) Piyasa ve ekonomik analiz,
- b) Teknik analiz,
- c) Finansal analiz,
- d) Yasal (hukuki) analiz,
- e) Örgütsel analiz,
- f) Kuruluş yeri analizi.

5.3.2.1. Piyasa ve Ekonomik Etüd

Piyasa ve ekonomik etüd, işletmenin faaliyet göstereceği alandaki piyasa ve ekonomik durumun ortaya konması için yapılır. Yatırımın ekonomik, karlı, verimli, akılcı ve rasyonel olup olmadığının araştırılır. Piyasadaki mal ve hizmetin üretim miktarı, mal ve hizmetlerin birim üretim maliyetleri, rakip firmalar ve mevcut durumları, pazar piyasası, tüketiciler, hedef kitle vb. gibi birçok konu incelenir. Bu araştırmalar sırasında şu etmenler açısından değerlendirmeler ve incelemeler yapılır: Talep tahminleri, kapasite tespiti, kuruluş yeri seçimi, pazardaki rakipler, pazarın yönelimleri, maliyet analizleri (fiyatlar), demografik ve sosyo ekonomik yapı, ithalat ihracat durumu ve diğer unsurlar. Belli başlı piyasa ve ekonomik etüdlar arasında; talep tahmini ve kapasite belirlenmesi gelmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015: 74; Megep, 2014: 29; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 79).

a) Talep tahminleri

İşletmenin kuruluşuna temel oluşturacak talep tahmini yapılması, işletmelerin devamlılığı ve kalıcılığı açısından son derece önem arz eder. İşletmenin kuruluş fikri değerlendirilirken, kısa (1 yıl), orta (1-5 yıl) ve uzun (5-10 yıl) vadeli talep tahminlerinin yapılması gerekir. Yapılan tahminlerin zamanla değişebileceği göz önünde bulundurulmalı, değişen çevre koşulları ve rakip firmaların üretimleri de talep tahmininde dikkate alınmalıdır. Talep tahmini için pazar araştırması; talep miktarının araştırılması, üretim, ithalat ve ihracat durumunun araştırılması, üretilecek mal veya hizmetlerin özelliklerinin ve kullanım alanlarının araştırılması, üretilecek malların tedarik kaynaklarının ve malların yerine konulması, tüketicilerin tür ve özelliklerinin araştırılması, rekabet koşullarının araştırılması, dağıtım kanallarının araştırılması ve hükümetlerin mallarla ilgili ekonomik politikalarını incelenmesi ile yapılır (Şimşek ve Çelik, 2015: 75,76; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 79).

Talep tahminlerinde dolaylı ve doğrudan olmak üzere iki tür yöntem kullanılmaktadır. Doğrudan talep tahmin yöntemlerinde, verileri doğrudan orijinal kaynaklardan elde etmek mümkündür. Örneğin, hedef kitle için anketler yapmak, yöneticilerin görüş ve deneyimlerini edinmek ve bu üretim hakkında bilgili deneyimli personelin görüşlerini alınmasıdır. Dolaylı talep tahmin yöntemleri ise, yoldan zaman serileri analizi ve trend (eğilim) analizidir (Şimşek ve Çelik, 2015: 77,78).

Talep tahmininde üretilmesi düşünülen ürün/hizmetin pazar planının yapılması gerekir. Girişimci, iş fikrinin piyasa ve talep yapısını araştırdıktan sonra, hedef kitlesini, bu kitleye nasıl ulaşacağını, hangi fiyat seviyesini hangi ürünlerin satışını yapabileceğini ve hangi reklam ve promosyon araçlarını kullanacağını belirlemesi gerekir. Bu aşamada aşağıdaki sorular cevaplandırılmalıdır (Ürper, 2005: 97; Şanlı ve Şahsuvar, 2005: 45).

- Potansiyel müşterileriniz kimlerdir (hedef kitle)?
- Pazarın şu anki büyüklüğü nedir?
- Bu pazardaki rakipleriniz kimler? bunu nasıl tanımlarsın?
(İhtiyatlı, Saldırı, Orta)
- Rakip işletmelerin nitelikleri nelerdir?
- Satışlarınızı nasıl artıracak veya koruyacaksınız?
- Beklenen pazar payınız nedir?
- Fiyatlandırma politikanız nedir?
- Rekabetçi bir fiyat politikanız var mı?
- Ürün veya hizmetlerinizin fiyatı ne olacak?
- Reklam ve tanıtım stratejiniz ne olacak?
- Ürün dağıtım kanallarınızı belirlediniz mi?

b) Kapasitenin belirlenmesi

Kuruluşun talep tahmininin yapılmasının en önemli gerekçelerinden biri de kapasite belirlenmeye çalışılmasıdır. Kapasite, bir makine, işletme veya tesisin normal çalışma düzeninde kullanılması sonucunda elde edilebilecek üretim miktarı ve gücüdür. İşletmenin kuruluş

aşamasında akla gelen ilk sorulardan biri, işletmenin üretim kapasitesinin (kapasitesinin) ne olacağı ya da olması gerektiği sorusudur. Başlıca kapasite türleri; teorik kapasite, normal (pratik) kapasite ve gerçek (kullanım) kapasitedir. Teorik kapasite, bir makine, çalışan veya işletmenin belirli bir süre içinde gerçekleştirebileceği en yüksek üretim gücüdür. Makine ve ekipmanın herhangi bir duraklama veya arıza göstermeden kalifiye çalışanların elinde yapabileceği maksimum üretim miktarını ifade eder. Normal veya pratik kapasite, teorik kapasiteden bakım onarım, enerji kesilmesi, arıza vb. işleyiş kesintileri diye adlandırdığımız nedenlerle oluşan üretim yapamamanın verdiği aksamaların çıkarılmasıyla oluşan kapasitedir. Pratik kapasite, olağan çalışma ortamının kapasitesidir. Fiili (kullanış) kapasitesi ise yeterli sipariş olmaması, iş akımının düzenlenmesindeki hatalar, hammadde teminindeki güçlükler, satışların yetersiz olması, talep düşüklüğü vb. nedenlerle zaman zaman meydana yararlanılmayan (atıl, aylak) üretim aksamalarının pratik kapasite miktarından çıkarılmasıyla oluşan kapasite miktarıdır (Şimşek ve Çelik, 2015: 80-83).

5.3.2.2. Teknik Etüd

Genelde mühendislerce yapılan teknik etütte, elde edilen verilere uygun olarak bir işletmenin teknik yönden kurulup kurulmayacağı, hangi teknolojileri kullanabileceği belirlenir. İşletmenin üretim süreci aşamalarının tanımlanması, üretim sürecinde kullanabileceği en uygun teknoloji seçimi, makina ve donanım seçimi ve fabrika içindeki yerleşimi, iş yeri düzeni, bina seçimi, alt yapı durumu, üretim türü,

bakım onarım olanaklarının araştırılması, arazi ve inşaat durumu, çevre kirliliği analizi gibi çalışmalar, teknik etüdün içerisinde yer alır (Şimşek ve Çelik, 2015: 89-90; Megep, 2014: 29; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 80; Çelik, 2018: 73).

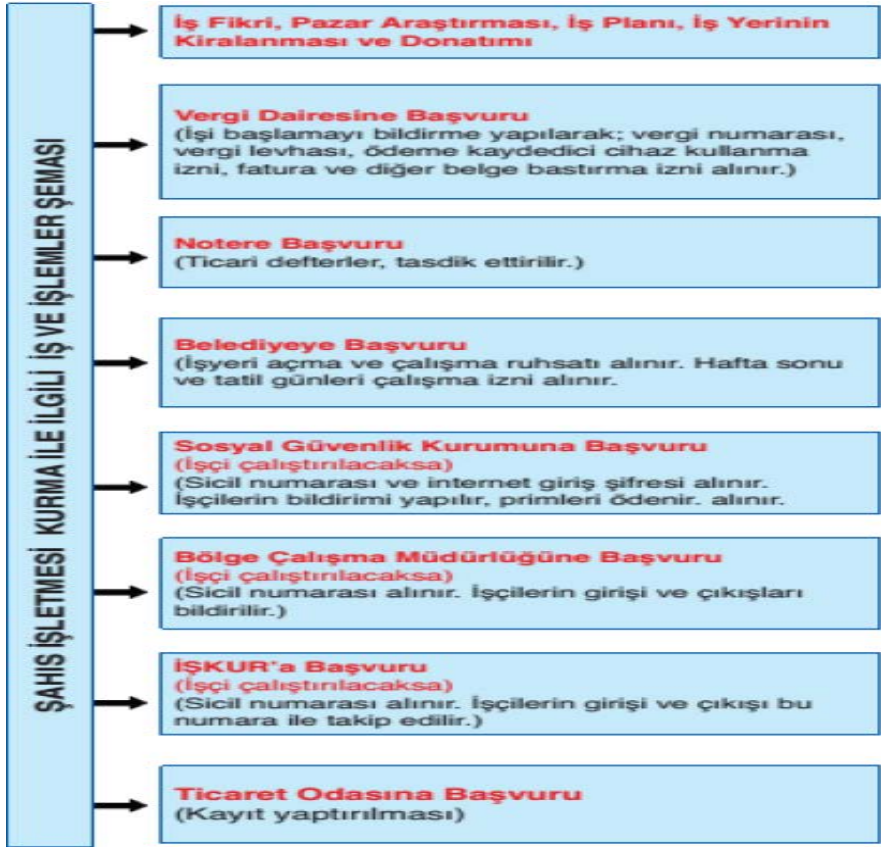
5.3.2.3. Finansal Etüd

Finansal etüd, ekonomik ve teknik etüdlere sonra işletmenin kuruluşunda işletmenin yatırım tutarının tespit edilmesi, sermaye ihtiyacının belirlenmesi, faaliyete geçtiğinde ihtiyaç duyulan ve duyulacak finansal kaynakların nereden sağlanacağı, özkaynak ve yabancı kaynaklar dengesi ve miktarı, nakit giriş çıkışları, gelir-gider tahminlerinin yapılması, üretilecek mal ve hizmetlere ilişkin maliyetleri, çalışan maaş ödemeleri ve proforma bilançonun hazırlanması gibi etmenlerin finansal yönden incelenmesidir (Şimşek ve Çelik, 2015: 90; Megep, 2014: 29; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 81; Çelik, 2018: 74).

5.3.2.4. Yasal (Hukuki) Etüd

Yasal etüdün amacı, işletmenin türünü belirlemek, kurulması düşünülen işletme için vergi dairesinin, Sosyal Güvenlik Kurumunun, belediye, diğer kurum ve kuruluşların belirlediği gerekli yasal izinleri (ruhsat vs.) almak, işletme içi yasal kısıtlamaları incelemek, yasal bildirimleri gerçekleştirmek, how know, lisans, patent alma gibi işlemler için yapılması gerekenlerin tespit etmektir (Şimşek ve Çelik, 2015: 791; Çelik, 2018: 74; Megep, 2014: 29; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 81). Uyulması gereken kanunlar, yönetmelikler ve düzenlemeler yatırım üzerindeki olası etkiler ve getireceği fırsatlar açısından

değerlendirilir. Örneğin aşağıdaki şekilde şahıs işletmeleri için kuruluş iş ve işlemleri yer almaktadır. İş kuracak bir şahıs aşağıdaki süreçlerdeki resmi ve yasal başvuruları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu süreç şekil 4’de belirtilmiştir (Megep, 2014:37).



Şekil 4: İşletmeleri kurma ile ilgili süreç ve işlemler (Megep, 2014).

5.3.2.5. Örgütsel Etüd

Örgütsel etüd; kurulması düşünölen işletmenin, fiziksel yerleşimi, iş akışı, büro düzenlemeleri, iş gerekleri ve standartların, çalışacak kişilerin, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iletişim kanallarının oluşturulması ve örgüt şemalarının hazırlanması gibi yapılan hazırlık çalışmalarıdır. Bu bölümde, işletmenin mülkiyeti, kilit personelin görev ve sorumlulukları ile özel görevlerini yerine getirecek bilgi ve deneyim sunulmalıdır. Bir işletmeyi yönetmek, kendi patronu olma arzusundan çok daha fazlasını gerektirir. İşletme yönetimi; bağıllık, sabır, karar verme, çalışanların ve paranın yönetimi gibi becerilere sahip olmalıdır (Ürper, 2005: 98).

5.3.2.6. Kuruluş Yeri Seçimi Etüdü

Kuruluş yeri seçimi, işletme kurma aşamalarında önemli bir karar verme olayıdır. Gelecekte beklenen toplam maliyetlerin en düşük düzeyde gerçekleşmesi beklenen yer optimal kuruluş yeri olarak tanımlanır. Kuruluş yeri seçiminde, verimlilik, karlılık ve ekonomiklik ilkelerine uyulması gerekir. Kuruluş yeri seçiminde ekonomik ve çevresel faktörlere dikkat edilmelidir. Bu faktörler piyasanın büyüklüğü veya yakınlığı, hammadde kaynaklarına erişim, ulaşım olanakları, işletme maliyetleri, işletme maliyetleri, benzer işletmelere ve mevcut yatırımlara yakınlık, devlet politikalarının cesaretlendiriciliği ve caydırıcılığıdır (Şimşek ve Çelik, 2015: 84-87).

4.2.3. Ön Projenin Oluşturulması

Fizibilite çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler ışığında hazırlanan rapor, yatırımın gerçekleşmesine ilişkin olarak olumlu (pozitif) olduğu tespit edilirse, yatırım için bir ön proje hazırlanır. Ön proje, kesin projeye geçilmeden önce yapılan ekonomik, teknik, finansal ve yasal araştırmalardan oluşur. Bu aşamada aşağıdaki sonuçlara ulaşmaya çalışılır:

- İş kurulabilmesi için gerekli ve yeterli miktarda sermaye tutarı belirlenir,
- İle ilgili pazar potansiyeli araştırılır,
- İşle ilgili kar düzeyi, elde edilecek maddi ve manevi kazanç unsurları ortaya konur,
- İşle ilgili üretim bilgileri ve işlemleri ortaya konur,
- İşle ilgili üretim faktörleri (personel, hammadde, enerji, malzeme) gerekleri çıkarılır,
- Rakip firmaları incelenerek, rekabet durumu karşılaştırılır.

Ön proje incelemeleri sonucunda, yapılması düşünülen yatırım, ekonomik olarak karlı ve verimli görülmezse bu projeden vazgeçilir (Tutar ve Altınkaynak, 2013: 83; Çelik, 2018: 70).

4.2.4. Değerlendirme ve Yatırım Kararının Alınması

Araştırmalar olumlu sonuçlar verirse, bir yatırım projesi ortaya çıkar. Ancak, bir yatırım projesinin varlığı bir yatırım kararı vermek için yeterli değildir. Girişimci tarafından yapılacak yatırımın temelini

oluşturacak fizibilite raporunun değerlendirilmesindeki ana kriter, işletme tarafından sağlanacak kardır. Ancak, girişimci, başka amaçlara ulaşip ulaşamayacağını (sosyal sorumluluk gibi) göz önünde bulundurur. Girişimci, değerlendirme sonucunda hedeflerine ulaşabileceğine inanıyorsa, iş fikri uygulamaya girer. Sağlam bir yatırım kararı vermek için, en az birkaç alternatif yatırım projesine ve bunların arasında rasyonel bir seçim yapma olanağına ihtiyaç vardır. Bu aşamada, alternatif yatırımların değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu içerikte; geri ödeme süresi, yatırımın karlılığı, net bugünkü değer, iç getiri oranı, vb. gibi yöntemler kullanılarak iki veya daha fazla alternatif değerlendirilmelidir. Değerlendirmenin ve yatırım karar vermenin temelini oluşturan faktörler; yatırım hacmi, yatırımın ömrü, yatırımın gelir oranı, sermaye maliyeti, işletmeye olası faydalar ve net nakit girişi, yatırımın milli gelir üzerindeki olumlu etkisi, tüketiciye yararlanma kriteri, istihdamın istihdam üzerindeki etkisi proje, ödemeler dengesi ve olası döviz girdilerine etkileridir (Şimşek ve Çelik, 2015: 92,93; Çelik, 2018: 75; Megep, 2014: 30).

Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan ana yöntemler, paranın zaman değerinin dikkate alınıp alınmadığına göre ikiye ayrılmaktadır. Paranın zaman değerini dikkate almayan yöntemler; geri ödeme süresi yöntemi, gelir-maliyet oranı (yatırım maliyetine nakit girişi) yöntemi, yatırım kârlılık yöntemi (net kar/yatırım maliyeti oranı), en düşük maliyet gideri yöntemidir. Paranın zaman değerini hesaba katan yöntemler net bugünkü değer yöntemi, iç karlılık oranı

yöntemi, anuite (eşdeğer maliyet gideri) yöntemidir (Şimşek ve Çelik, 2015: 93-97).

4.2.5. Kesin Proje

Yapılan değerlendirmeler sonucunda yatırımın kararlaştırdığı kuruluş projesi nihai proje olarak hazırlanmalıdır. Kurulacak teşebbüsün yasal yapısı, yapılacak inşaatın teknik ve detaylı kesin hesaplamaları, kesin üretim kapasiteleri, satın alınacak makinelerin teknolojik özellikleri ve maliyetleri, yatırım tutarları, proje kapasiteleri, finansal açıdan kesin hesaplamalar, fırsatlar ve kaynaklar vb. konular üzerinde yapılan çalışmalar tamamlanmaktadır. Nihai proje sonucunda, projenin uygulanmasına devam edilip edilmeyeceğine karar verilir (Şimşek ve Çelik, 2015: 97; Çelik, 2018: 76).

4.2.6. Projenin Uygulanması

Bu aşamada, yatırımın gerçekleştirilmesi için bir yandan kesin talimatlar verilir, diğer yandan fiziksel yatırımlar başlar. Proje uygulama aşamasında, planlanan zaman, yer ve maliyette gerçek zamanlı harcamalar yapılır. Bir projenin uygulanması arasında proje ve mühendislik tasarımları, müzakereler ve sözleşmeler, tesisin inşaatı, eğitimi ve devreye alınması yer alır. Burada yatırım gerçekleşmeye başlamış olup, işletmenin ana sözleşmesinin hazırlanması ve notere tasdik ettirilmesi, gerekli başvuru ve izinlerin alınması, iş yerini kiralama, personel temini, makine siparişlerinin verilmesi, öz ve yabancı kaynaklardan ihtiyaç duyulan sermayenin

sağlanması vb işlemleri uygulamaya başlar (Şimşek ve Çelik, 2015: 97; Tutar ve Altinkaynak, 2013: 91; Çelik, 2018: 76).

4.2.7. İşletme (Üretime Geçiş) Aşamaları

Kuruluşunu tamamlayan işletme, üretimin tam kapasite ile çalışmaya başlamadan önce planlandığı gibi gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini hemen denemeye çalışmalıdır. Deneme üretimi ile üretilen mal ve hizmetler tüketicilerin eline geçmeden önce niceliksel ve niteliksel olarak kontrol edilir ve beklenen düzeyde olup olmadıkları belirlenir. Deneme üretimi yapılarak doğabilecek problemler gözden geçirilir ve gerekli düzeltmeler yapılır. İşletmenin deneme üretimi bitiminde kuruluş aşaması tamamlanır ve üretim süreci başlar. (Şimşek ve Çelik, 2015: 97; Çelik, 2018: 76).

5. İŞ PLANI

Bu başlık altında plan, planlama ve iş planı kavramları açıklanmıştır.

5.1. Plan ve Planlama

Girişimcilerin bir iş fikri oluşturduklarında ilk yapacakları işlem, iyi bir plan ve planlama yapmaktır. Uygulamaya koyacakları iş fikri ile alakalı olarak neyi, nasıl, nerede, ne zaman, kiminle yapacaklarına dair planlamalar yapılmalıdır. İyi bir plan işletmenin başarısının ve geleceğinin anahtarıdır. Kuruluş aşamasında iyi bir plan ve planlama yapılmadığı takdirde işletmenin başarılı olma şansı düşüktür. Bu yüzden ki girişimcinin kafasında oluşturduğu iş fikrinin

uygulamaya koymadan önceki ilk işlemi, çok iyi bir plan ve planlama yapmak olmalıdır (Doğan, 2014:165).

TDK sözlüğüne göre plan; bir işin, bir işin gerçekleştirilmesinde uyulması gereken düzen, düşünce, niyet, amaç ve tasavvur anlamına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, E.T. 01.10.2019). Plan, bugünden gelecekte nereye ulaşmak istediğimizin, neleri gerçekleştirmek istediğimizin kararlaştırılması noktasında tasarlanan düzen ve kararlar topluluğudur. Plan kısaca, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılacak işler ve davranışlara denir. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen emek, gayret ve süreçtir. Bu bakımdan planlama bir süreç, plan ise bir sonuçtur (Koçel, 1998, 70; Tekin, 2011:192).

Planlama yönetsel risk ve belirsizliklerin en asgari düzeye düşürülmesi sağlar (Çelik, 2018: 89). İyi bir planın bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Tekin, 2011:193; Akgemci, 2015: 32; Doğan, 2014:167);

- İyi bir planın açık, kesin, gerçekçi ve geçerli bir amacı olmalıdır.
- İyi bir plan, zaman çerçevesi belirli ve ölçülebilir özelliğe sahip olmalıdır.
- İyi bir plan, değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlama esnekliğine sahip olmalıdır.
- İyi bir plan, rasyonel ve ekonomik olmalıdır. Maliyet fayda analizine göre en az maliyetle en faydalı olanı seçilmelidir.
- Mevcut ve alternatif seçenekleri bulunmalıdır.
- İşletme içi birimler ve bölümler arası dengeli sağlamalıdır.

- İşletme çalışanları kolay anlaşılabilir olmalıdır.
- Mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanılabilecek niteliğe sahip olmalıdır.

Girişimciler iş fikirlerinde ilk önce planlamayla başlarlar. Girişimciler için planlama, yönetimin birinci ve en temel fonksiyonudur. İşletme planının içerisinde bazı özellikler bulunması gerekir. Bunlar; işletmenin tanıtımı, işletmenin hali hazırda ki durumuyla ilgili koşullar ve işletmenin varmak istediği hedefler ve amaçlardır (Tekin, 2011:192).

İyi bir planlamanın aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2007:63; Çelik, 2018:91-92):

- Sorunların ve fırsatların belirlenmesi,
- Amaçların belirlenmesi,
- Planın dayandığı hareket noktalarının belirlenmesi,
- Seçeneklerin belirlenmesi,
- Karşılaştırmalar yaparak en uygun alternatifin seçilmesi,
- Yardımcı planları düzenlenmesi,
- Planları, sayısal değerlerle bütçelemek,
- Tercih edilenin uygulamaya konması.

5.2.İş Planı

İş planı, genel planlama üzerine kurulan çalışma ve dokümanları kapsar. İş planı, işletmenin kuruluşunda hazırlanan bir plandan öte, işletmenin gelecekte hedeflerine ulaşmak için uygulayacağı planları

tanımlayan çok önemli bir stratejik planlama aracı ve yol haritasıdır. Girişimci, genellikle sermaye ihtiyaçları nedeniyle kredi veya kredi uygulamaları için, ortaklara iş modeli sunarken, teşvik/destek programlarına başvururken iş planı hazırlar. İş planı sadece hazırlayan girişimciyi değil diğer bir kişi ve kurumları da ilgilendirir. Girişimcilikte ekip çalışması ve çevreyle uyum bu noktada çok önemlidir. Girişimci, işi gerçekleştirmek için oluşturduğu iş planının hazırlarken bu plan doğrultusunda iş planını diğer kişi ve kurumlar tarafından da inceleneceğini bilmesi ve bu doğrultuda açık, anlaşılır, mantıklı ve kanıtlanabilir bir özellikte bir iş planı yapması gerekir. Bu noktada iş planı ile ilgilenen diğer kişi ve kuruluşlar; bankalar, yönetim ekibi, çalışanlar, stratejik ortaklar ve yatırımcılardır. Bu yüzden iş planı oluşturma süreci basitçe yazılı bir belge hazırlama şeklinde olmamalıdır. İş planı, iş fikrinin gerçekten başarı şansı olup olmayacağını gösteren ve başarılı olma şansını arttıran bir yoldur. İş planı ile iş fikri gerçek hayatta denemeye gerek kalmadan ve daha fazla para ve zaman harcamaya gerek duyulmadan, o fikri kağıt üstünde test etme imkanı sunar (Çelik, 2018: 89; Çırpan, 2017: 58,59; Megep, 2014: 30; Kaya, 2017: 91).

İnsanoğlunun her faaliyetinde olduğu gibi, girişimcilerin de iş kurma faaliyetlerinde başarılı olmalarının temel ve ilk şartlarından biri, iş kurma sürecinin doğru ve yeterli şekilde planlanmasıdır. İş planı, işletmede ne yapmak istediğini ve nasıl yapılacağını içerir. Bir girişimci kendisine bir çalışma programı hazırlar, yapacağı işleri 5N 1K (ne, nerede, neden, ne zaman, nasıl ve kim) soruları çerçevesinde sorgulayarak planlar. Bu şekilde hazırlanan planlar, doğru bir şekilde

ve doğru zamanda tamamlanabilir. Çalışma programı, girişimcinin iş kurma sürecinin genel kapsamını çizen ve iş kurma sürecinde yer alan ana aktivitelerin zamanlamasını belirleyen bir programdır. Bir iş programında, iş fikirlerinin ön değerlendirilmesi, iş fikrinin kesin olarak belirlenmesi, fizibilite araştırması, iş planı dosyasının tamamlanması, resmi iş organizasyonu oluşturulması, teknik ve idari iş sisteminin kurulması yer almaktadır. Ayrıca bir iş planı yazmak, iş fikrini derinlemesine incelemeyi ve onu nasıl bir iş haline getireceğini öğrenmeyi sağlar.

Aşağıda iş kurma sürecinde bir çalışma programı örneği verilmiştir (Sanlı ve Şahsüvar, 2005: 16, 17, 19; Cole and Jay, 2017: 1).

Tablo 2: İş Kurma Süreci Çalışma Programı Örneği

	Aylar											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İş fikrinin ön değerlendirilmesi	■											
Kesin iş fikrinin belirlenmesi		■										
Fizibilite çalışması - İş Planı Hazırlama			■	■	■							
İş planı dosyasının tamamlanması						■						
İşin yasal kurulması							■	■				
Teknik sistemimi kurmak									■	■		
İdari sistemin kurulması											■	
İşletmeyi açmak												■

İş planı üç ana amaç için kullanılabilir. Bunlar; iletişim, planlama ve yönetim. Bir iletişim aracı olarak, iş planı, işi daha çekici hale getirerek ve yeni girişimin potansiyel karlılığını göstererek stratejik iş ortakları bulma alanında kullanılır. Bir yönetim aracı olarak, iş kurma aşamaları izlenecek yolların belirlenmesinde, sonuçların izlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılır. Bir planlama aracı olarak, iş planı engelleri ortadan kaldırmak ve işletmenin her aşamasında yeni alternatifler oluşturmak için bir rehberdir. İş planı girişimciye iş hakkında eleştirel ve objektif bir bakış açısı sağlar; girişimcinin iş için yaptığı varsayımların daha doğru olduğunu; tahminlerin ve gerçek sonuçların karşılaştırılmasında faydalar sağlar (Ürper, 2005: 92,93).

Bir iş planı, hedefe giden yolu tanımlayan kılavuздur. Bu anlamda iş planı çok iyi hazırlanmalıdır. İş planı iş dosyası; iş fikrini, girişimcinin özelliklerini ve hedeflerini, işin temel özelliklerini, yasal yapısını, işletmenin teknik sistemlerini, işletmeyi ve organizasyonu yürütmek için gerekli idari süreçleri gösteren bir dosyadır (Sanlı ve Şahsüvar, 2005: 30, 31; Tutar ve Altınkaynak, 2013: 85).

İş planının girişimci tarafından hazırlanması gerekir. Bununla birlikte girişimci, avukatlar, muhasebeciler, pazar araştırması, mühendisler, girişimcilikle ilgili eğitim ve üniversiteler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin araştırma birimleri vb. kurumlardan yardım alabilir (Ürper, 2005: 91). Genel olarak bir iş planı aşağıdaki bölümlerden oluşur: İş planı özeti, girişimcinin hedefleri, özellikleri ve organizasyon planı, merkez ve talep araştırması, planlamayı uygulama planı, üretim temel süreçleri ve üretim planı, organizasyon ve

planlama planı, proje planı. Tipik bir iş planı dosyası Tablo 3'teki sorulara cevap verebilmelidir (Cole and Jay, 2017: 1).

Tablo 3. İşletme Planı Hazırlarken Cevaplanması Gereken Sorular

Konular	Sorular
İşletme kurma fikri	Ne yapmayı düşünüyorsunuz; neden girişim başlatıyorsunuz?
Pazar analizi	Kimler sizin müşterileriniz olacaktır; senden ne istiyorlar
Rakip değerlendirmesi	Kime karşı yarışacaksınız; Bu rakipler ne sunuyor?
Pazarlama planı	Müşterilerinize nasıl ulaşacaksınız?
Hedef Kitle:	Girişimciler yeni bir girişim planlıyor
İçerik	Bir iş planının temellerini açıklar
Sonuç	Okuyucular, yeni bir girişim için bir iş planı yazmak için gerekli olan unsurları ve öğeleri anlayacaktır
Çalışma planı	Fikrinizi nasıl uygulamayı planlıyorsunuz?
Mali plan	Ne kadar paraya mal olacak ve gerekli fonları nereden bulacaksınız?
Yönetici özeti	Girişimin temelleri nelerdir?
İşletme kurma fikri	Ne yapmayı düşünüyorsunuz; neden girişim başlatıyorsunuz?
Pazar analizi	Kimler sizin müşterileriniz olacaktır; senden ne istiyorlar
Rakip değerlendirmesi	Kime karşı yarışacaksınız; Bu rakipler ne sunuyor?
Pazarlama planı	Müşterilerinize nasıl ulaşacaksınız?
Hedef Kitle	Girişimciler yeni bir girişim planlıyor

(Kaynak: Cole and Jay, 2017: 1)

SONUÇ

Girişimci, hem bireysel bir kariyer örneği olması bakımından, hem işletmelerin daha verimli ve üretken olması bakımından hem de ülke ekonomisinde büyüme ve kalkınma tabanlı gelişme bakımından vazgeçilmez, öncü ve lokomotif görevi gören özel ve tüzel bir kişi/kişiliktir. Girişimci bir kişi/kişiliğin bir iş fikrinin oluşumundan, o fikri gerçekleştirmesine kadar ki süreçte birçok önemli aşama bulunmaktadır. Bu noktada girişimcilerin bir yol haritasına ve iş planına ihtiyaçları bulunmaktadır. Girişimcilik yolculuğunda bir rehberin yani bir yol haritasının olması, bu yolda azimle ilerlemede, iş kurmada ve o işte başarılı olmada son derece önemli bir unsurdur. Aksi takdirde yapılan onca emek ve harcama boşa gidebilecektir. Girişimcilerin, ancak bu şekilde istedikleri hedeflere ulaşma imkânları söz konusudur.

İyi hazırlanmış bir yol haritası ve iş çalışma planı, çok sayıda yapılmış araştırma, inceleme, müzakere ve değerlendirmenin sistematik ve yazılı bir yansıması ve sonucudur. Bu yol haritası ve planlar gelecekteki olacak olaylar ile ilgili bilimsel olarak hazırlanmış öngörü ve tahminleri içerir. Aynı zamanda girişimcinin amaçları doğrultusunda hazırladığı bu yol haritası esnek, değişken ve dinamik olmalıdır. Zaman içerisinde ve şartlar değiştikçe değiştirilebilir bir özelliğe de sahip olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2015). Stratejik Yönetim. Gazi Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Cole Ehmke and Jay Akridge (2017). “The Elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs”, URL: <https://mdc.itap.purdue.edu/item.asp?itemID=17803>, E.T. 13.10.2019
- Çelik, A. (2018). Uygulamalı Girişimcilik “Hayaller Gerçek Olsun”. Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, Konya.
- Çelik, A. ve Akgemci T. (1998). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (2017) Girişimcilik, MÜSİAD Yönetim Kitaplığı, URL: www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/.../Pdf/.../Girisimcinin_Yol_Haritasi.pdf, E.T.13.10.2019.
- Doğan, M., (2014). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 9. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Genç, N., (2007). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, A. (2017). Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Küçük, O. (2010). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi. Seçkin Yayıncılık.
- Lordkipanidze, M., Brezet, H. and Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development,. Journal of Cleaner Production, 13(8), 787-798.

- MEGEP (2014). Mesleki Gelişim Girişimci Fikirler Ve İş Kurmak.
URL: megep.meb.gov.tr/mte_program.../Girişimci%20Fikirler%20ve%20İş%20Kurma.pdf
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015). Girişimcilik Girişimci Kişilik Kavram Ve Uygulama. Eğitim Yayınevi.
- Sanlı, M. ve Şahsüvar, A. (2005), Girişimciler için İş Planı Rehberi,
URL: www.byclb.com/girisimcilik/Girisimciler_icin_is_plani_rehberi.pdf e.t. 13.10.2019.
- Shane, S., Korvereid, L. and Westhead, P. (1991). The quest for Holy Grail: looking for a universal theory of the motivations and environmental influences that promote entrepreneurship (No. 3024). Working paper.
- Stanford University (2006) “The Role and Promise of Entrepreneurship”, Venture Opportunity and Strategy, e145.stanford.edu/.../TechVentures4thEd-Chapter_01.pdf
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2015). İşletme Bilimlerine Giriş (22. baskı). Ankara: Eğitim Kitabevi.
- TDK, URL: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=plan, E.T. 13.10.2019
- Tekin, M. (2006). Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Selçuk Üniversitesi.
- Tekin, M. (2011). İşletme Bilimi, 2. Baskı, Günay Ofset, KONYA.
- Tekin, M. (2016). Girişimcilik “Hayallerin Gerçeğe Dönüşümü”, Günay Ofset Matbaacılık, Konya.

- Thomas, H., Bull, I. and Willard, G. (1995). Entrepreneurship: perspectives on theory building. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
- Tutar, H. ve Altınkaynak, F. (2013). Girişimcilik: Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci. Detay Yayıncılık.
- Ürper, Y. (2005). Girişimcilik, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayını No: 3002.

BÖLÜM 4:

**YEREL YÖNETİMLERİN GELİŞİM SÜRECİ VE DÜŞÜNSEL
TEMELLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

Dr. Öğr. Üyesi Erkan ARSLAN¹

¹ Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Yıldızeli Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sivas, Türkiye. erkana@cumhuriyet.edu.tr

GİRİŞ

İnsanlar yerleşik hayata geçtikleri dönemden itibaren, yerleşim alanlarını geliştirerek daha yaşanabilir mekânlar oluşturma çabası içerisinde olmuşlardır. Benzer çabaların örgütlü bir hal alması ve giderek gelişmesi sonucunda günümüzde devlet ve çeşitli kamu kurumları ortaya çıkmıştır. Bu kurumlardan en uzun soluklu ve kesintisizi olanı şüphesiz devlettir. Ancak bir kamu örgütlenmesi olan yerel yönetimler de devlet organizasyonu kadar uzun ve köklü bir geçmişe sahiptir.

Kökene komün yerleşim alanlarına dayanan yerel yönetim örgütlenmesi bugün itibariyle milyonlarca insanın yaşadığı metropol kent büyüklüğüne kadar genişlemiştir. Yerel yönetim kurumlarının, içinde barındırdığı nüfus, kapladığı coğrafi alan ve toplum hayatında gördüğü işlevler düşünüldüğünde yerel yönetim örgütlenmesi olmaksızın bir kamu yönetimi teşkilatından bahsedebilmek artık mümkün değildir.

Yerel yönetim örgütlenmesi tüm gelişim serüveni içerisinde sosyal, ekonomik, siyasi ve hukuki birtakım gerekliliklerden beslenirken, diğer taraftan çeşitli sosyal teoriler tarafından da desteklenmiştir. Gererek klasik ve neoliberal yaklaşım gerekse de sosyalizm, Klasik Marksizm ve muhafazakârlık gibi sosyal teoriler ve bu teorilerin önemli savunucuları tarafından hep olumlu görüşler alarak gerekliliklerine vurgu yapılmıştır. Bu süreçte yerel yönetimler için “yerel devlet” betimlemesi kullanarak yerel yönetimlere karşı önemli bir reddiye içinde bulunan tek görüş Neomarksist teori olmuştur. Ancak

günümüzde yerel yönetim kuruluşları bulunmayan tek bir ülke dahi bulunmamaktadır.

Çalışmadaki temel anlayış, yerel yönetimlerin varlığı ve gerekliliğini yerel yönetimlerin (sürekli) gelişimi temelinde aramaktır. Çalışmada ayrıca yerel yönetimlerin çeşitli sosyal teorilerden aldığı destek/karşıtlık ve bu teorilere mensup önemli düşünürlerin görüşlerinde ortaya çıkan savunma/reddiye üzerinden bulduğu değer ile birleştirerek bir analizde bulunmaktadır.

1. Çalışmanın ana teması olarak yerel yönetimler kavramı ve açılımı

Yönetim sistemlerinin varlık sebebi; toplumun ihtiyaç duyduğu ve talep ettiği eğitimden sağlığa, iç ve dış güvenlikten adalete, sosyal refahtan ulaştırmaya, savunmadan düzenli ve sağlıklı mekânlarda yaşamaya kadar birçok farklı alan ve türde kamu hizmetlerinin üretimini sağlamaktır. Kamu yönetimi, toplumun tamamını ilgilendiren türden hizmetleri daha çok merkezi yönetimler eliyle, yerelden karşılanması daha etkin ve etkili olabilecek, yerel ve kentsel hizmetlerin de yerel yönetimler eliyle karşılanması amacıyla yönetimler arası görev ve yetki paylaşımına gitmiştir (Gül vd., 2014: 2). Ancak merkezi yönetim - yerel yönetim ilişkilerindeki bu netlik ve yerel yönetimlerin bugünkü modern yapısına kavuşması uzun bir tarihi serüvenin neticesinde ancak ortaya çıkabilmiştir.

Sikander (2015: 172) yerel yönetim kavramını bölgesel veya ulusal bir hükümetin alt bölümü olan, göreceli olarak küçük bir bölgedeki sınırlı bir dizi kamu politikasına karar vermeye ve yönetmeye yetkili kamu kurumları olarak tanımlanmaktadır.

Yerel yönetimler için, yerel hükümet anlamında “local government” ve yerel devlet anlamında “local state” kavramsal karşılıkları tercihen kullanılmaktadır. Neomarksistler ve Cockburn (1977) yerel yönetimlere ilişkin yaklaşımlarını açıklamada yerel yönetim örgütlenmelerini anlatmak üzere “local state” kavramını yerel devlet anlamında kullanmaktadırlar. Cockburn, yerel düzeyde faaliyet

gösteren başta yerel yönetimler olmak üzere sosyal güvenlik, sağlık ve diğer yarı-kamu kurumlarını anlatmak üzere bu terimi benimsedi. Ancak onun yerel devlet kavramı ile anlatmak istediğinin odağında yerel yönetim kurumu yer almaktadır. Uygulamada bu iki kavram aynı anlama geldikleri için göreceli olarak problem oluşturmamaktadır (Stoker, 1988: 218).

Öte yandan yerel yönetimler için Anglo-Sakson ülkelerinde yerel hükümet anlamında “Local Government” kavramsal karşılığı kullanılmaktadır. Yönetim ve hükümet kavramlarının anlamsal farklılığına rağmen bu ülkelerde yerel yönetimlerin yerel hükümet biçiminde kavramlaştırılmasında bir tartışma yoktur. Nihayetinde bu ülkelerde yerel yönetimlerin siyasi yönünün daha belirgin olması ve yerel yönetim kurumlarının da tıpkı merkezi hükümet gibi siyasi fonksiyonlar görmesi bunu açıklamaktadır (Ökmen, 2009: 29).

Ancak yerel yönetimler sadece siyasi yönü ile ön plana çıkan kuruluşlar olarak görülmemelidir. Aynı zamanda yerel yönetimler, idari yönü bulunan, yerel unsurlar taşıyan ve halka en yakın hizmet sunmakla görevli kuruluşlardır. En basit ifadesiyle yerel yönetim kavramı insanların birlikte yaşama imkânına sahip oldukları örneğin bir köy, mahalle, kasaba, şehir veya bölge gibi belli bir coğrafi alanla sınırlı, belli bir yöreye özgü yönetim birimleridir (Heywood, 2013: 223).

Yerel yönetim kuruluşları gerek federal devlet sistemlerinde gerekse de üniter devlet sistemlerinde yer bulan idari kuruluşlardır. Yerel Yönetimler federal devlet sistemlerinde eyalet, kanton, federe devlet

gibi isimlerle anılan, federal devlet yapısına karakter kazandıran ve siyasi alanla/konularla ilgili geniş yetkileri/özerkliği bulunan kuruluşlar ile birlikte; idari alanla/konularla ilgili daha sınırlı bir alanda yetkileri/idari özerkliği bulunan alt yönetim türü olarak idari yapıda yer bulmaktadırlar. Ünter devlet sisteminde de yerel yönetimler siyasal iktidar alanına taşmayan ve idari alanla sınırlı bir düzeyde yetkileri olan yerel özerkliği bulunan idari kurumlardır. Gerek federal devlet yapısında gerekse de üniter devlet yapısında yerel yönetimler belirli bir coğrafi alanda yaşayanlara yönelik hizmetler üreten ve egemenlik hakkı bulunmayan idari birimlerdir (Arslan ve Çiçek, 2018: 710).

Ülkeden ülkeye veya devlet sistemlerine göre farklılaşabilen yerel yönetim kurumlarının benzer özellikleri de söz konusudur. Buna göre yerel yönetimler, yerel kamu hizmetlerinin karşılması gibi temel görevleri görme noktasında birbirlerine benzemektedirler (Arslan, 2018: 2871). Bu bağlamda farklı örnek ve uygulamalara rağmen yerel yönetimlerin ortak karakterinden bahsedilebilir. Yerel yönetimler belirli bir coğrafi bölgede yaşayan halka yönelik kamu hizmeti sunmak üzere kurucu yasaların çizdiği sınırlar içinde yetki ve sorumluluklar yüklenen, özerklikleri bulunan, çoğu kez karar organları seçimle belirlenen kuruluşlardır (Arslan ve Çiçek, 2018: 715).

Yerel yönetimler merkezi yönetiminin denetimi altındaki yerel organlar tarafından yönetilmesine rağmen, belirli bir bölgede yaşayan insanlarla ilgili meseleleri ele alan kurumlardır. Yerel yönetimler sayesinde halkın mutluluğuna yol açan yerel ortak çıkarlar yerel düzeyde bir temsil makamına kavuşmuş olmaktadır (Sikander, 2015: 171). Bir yerel

topluluğun ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan ve yönetim kademelerini halkın seçtiği (kimi örneklerde yürütme organları), organlarca yönetilen kendine has gelirlere, bütçeye ve personele sahip idari özerklikleri bulunan kurumlardır. Yine yerel yönetim, “merkezi idare tarafından belirlenen yerel nitelikteki kamu hizmetlerini yine devletin ağırlıklı olarak denetiminde bulunan gelirler ile sunmaya çalışan, hizmetlerin kararlaştırılması ve yürütülmesinde çok az takdir yetkisine sahip organlar” (Kösecik ve Sağdaş, 2005: 112) olarak tarif edilmektedir.

2. Yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi

Modern yerel yönetim kavram ve ilkelerini anlamak için, yerel yönetimlerin tarihsel gelişiminin ve evrimini anlamak esastır. Yerel yönetimlerin tarih sahnesine çıkışı bir anda olmamış; değişen koşullar, ayrı ihtiyaç ve taleplerin art arda gelmesine cevap olarak parça parça ortaya çıkmıştır (Sikander, 2015: 173).

Yine de yerel yönetimlerin ilk ortaya çıkışını gösterir kesin başlangıç tarihinden bahsedebilmek mümkün değildir (Toprak, 2001: 13). Yerel yönetim kurumu, devletin organik bir parçasıdır ve yerel yönetim ile merkezi yönetim kurumunun ait oldukları bütüne devlet denilmektedir (Güler, 2013: 15). Bu bağlamda yerel yönetimlerin ilk ortaya çıkış tarihi devletin ortaya çıkış süreci ile aynı zamana denk geldiğini söylenebilir (Güler, 1993: 92).

Antik Çağ’dan itibaren kendileri için uygun bir yaşam sürdürebilecekleri alanlara yerleşen insanlar ortak çıkarlarını korumak

üzere kendi kendilerini yönettikleri ve kendiliğinden ortaya çıkan komün adında örgütlenme oluşturmuşlardır. Bu komünler yerleşim büyüklüğüne ve yerleşen sayısına göre köy kasaba ve kent olarak adlandırılmaktadır (Akın, 2015: 35). Günümüz anlamında yerel yönetim yapılarının kökeni Orta Çağ kentsel özgürlüklerin temeli kabul edilen komünlere dayanmaktadır. Birlik anlamına da gelen komünler güvenlik, barış ve geleneğin sürdürülmesi gibi amaçları taşımaktadırlar (Çukurçayır, 2006: 104).

Bu yerel topluluklar yerel yönetimlerin ilk ortaya çıkan nüvelerinden sayılmaktadır. Küçük toplulukların yönetimi şeklinde ilk ortaya çıkan yerel yönetim nüveleri Orta Çağ'da özellikle Avrupa'da merkezi devletlerin zayıflaması paralelinde, önce kilise yönetiminde sonra halktan veya senyörlerle girilen mücadele sonucu alınan beratla kendi kendini yöneten birimler haline dönüşmüşlerdir (Tortop vd., 2014: 1).

Geleneksel yönetimlerde halkın yönetime katılmasının ilk aşaması ancak yerel yönetimlerin görünür bir işlevsellik kazanmaları ile ortaya çıkmıştır. Dönemin geleneksel yönetim biçimleri olarak monarşi ve feodal yönetimleri halkın yönetime katılmaları, demokratik eğilimlerin gelişmesi ve güçlenmesi gibi bir amaçları yoktu. Bu tutum değişikliğinin tek sebebi bu yönetimlerin teknik yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel yönetimler vergi toplama, güvenlik ve temizlik gibi görevlerini ancak birtakım yerel toplulukların desteğine ile ancak yürütebilmektedirler. Bu durum Avrupa'da kent yönetiminde yerel toplulukların söz sahibi oldukları birtakım kurulların oluşmasına sebep olmuştur. Zamanla bu kurulların üyesi olan zanaatçı lonca

temsilcileri ve tüccarlar gibi ekonomik g c sahibi kişilerin kent yönetiminde siyasal ağırlıklarının artığı ve yerel kurulların varlık ve yetkilerinin süreklilik kazandığı yapıları ortaya çıkarılmıştır (Akın, 2015: 35). 11. ile 15. yüzyıllar arasında Batı Avrupa'da yerel yönetim teşkilatı Orta  ağ kent yönetimlerinin tipik karakteri olan merkezi yönetimin kontrolü altında sıkışan kent yönetimi görünümünden feodal ayrıcalıklara sahip birimler olarak yeni bir hüviyet kazanmıştır (Güler, 1993: 92).

Batı Avrupa'da 16. yüzyıla damgasını vuran gelişme ulus devletlerin yükselişi ve buna koşut olarak siyasal söylemde ortaya çıkan değişim olmuştur. Bu dönem yönetiminin temel kurumu kent ve ulus devlet olurken; imparatorluk gibi kavramlar ikincil konuma taşınmıştır. Batı Avrupa'da özellikle İngiltere, Fransa kimi ara dönemler dışında Almanya gibi ülkelerde 16. ve 18. yüzyıllar arasında ulus devletlerin ortaya çıkması ve g c kazanması ile iktidarlar merkezileşmiştir. Bu süreçte komünler g clerini kaybetmelerine rağmen ara kurumlar olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir (Parlak, 2015: 9). Feodal dönemde ayrıcalıklı kent yönetimleri artık ulus devletin yarattığı merkeziyetçi yapıda yerel ayrıcalıklı konumları tehdit altına girmiştir.

16. yüzyılın imparatorluklar yerine ulus devleti yücelten gelişmeleri yanında bir diğer gerçeği de sanayi ve ticaretin gelişmesidir. Feodal yapının yıkıldığı, kapitalist üretim anlayışının g clendiği sanayi devrimi ile birlikte merkezileşmiş bir ulus devlet inşası hız kazandı (Güler, 1993: 92-93). Bu durum aynı zamanda yerel yönetimlerin sınırlarını zorlayan bir dizi gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Ulus

devlet inşası sürecinde olduğu gibi ticaret ve sanayinin gelişmesi, hız kazanması sürecinin ortaya çıkardığı merkezileşme dalgası Batı Avrupa'daki yerel yönetim kuruluşlarını olumsuz etkileyen sonuçları olmuştur.

17. ve 18. yüzyıl Batı Avrupa'sında başını İngiltere ve Fransa'nın çektiği burjuvazi kesimi, özgürlük söylemi ile geniş halk yığınlarını yanına alarak soylulara karşı giriştiği mücadele ile burjuva demokratik devriminde öncü rolü oynadı. Bu gelişmelerin ardından eski kent yönetimleri dağıldılar ve dağılan kent yönetimleri yerine bu kez yeni ilişkilere uygun yerel yönetim modeli kurma çabası ortaya çıktı. Fakat devrim ile birlikte hareketlenen ve oy hakkı olmayan kitleler, ağırlıklarını yerel yönetimlere taşıdılar. Oy hakkına sahip olmayan geniş halk kitlelerinin bu kalkışma fiili burjuvazi tarafından uzun bir mücadele sonrasında zor yöntemler kullanılarak bastırıldı. Sonuçta yerel yönetimlerin yetkileri kısıtlandı ve merkezi otoritenin bir parçası konumunda mülk sahipleri temellinde yeniden yapılandılar (Tortop vd., 2014: 10).

Monarşilerin tasfiye edildiği ve siyasal iktidarların el değiştirdiği Fransa'da 1789 Devrimi sonrasında yürürlüğe giren Napolyon Bonaparte'un başlattığı reformlar etrafında bugünkü yerel yönetim sisteminin temelini oluşturan komünler ve il idareleri şekillenmiştir (Arslan, 2019: 48). Yerel yönetimler konusunda köklü en uzun tarihe sahip ülkelerinden biri olan İngiltere'de ise 19. yüzyıl yerel yönetimlerin büyük gelişme gösterdiği bir dönem olmuştur (Arslan, 2018: 2873-2874). Ancak bu iki ülke yerel yönetim teşkilatlanması,

modern yapıya ancak 1880’li yıllarda ulaşabilmiştir. Siyasal iktidarın el değiştirmesi akabinde yerel yönetim yapısı Fransa’da devrimlere özgü hız ve köktencilikle; İngiltere’de ise reformlara özgü bir hız ancak devrimlere özü bir güçle baştan sona yenilendiler. Denetim, görev ve yekiler bağlamında başta merkeze bağlı yapıda oluşturulan yerel yönetim modeli, 20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde bu ülkelerde genel amaçlı ve yetkileri genişletilmiş bir sistemde aşama aşama ilerleme göstermişlerdir (Güler, 1993: 94). Bu iki ülke modern yerel yönetim anlayışı noktasında birçok ülkeye ilham kaynağı olmuşlardır.

Modern yerel yönetim sistemi, kentleşme ve sanayileşmenin yarattığı baskılara cevaben gelişti. Sanayi Devrimi ve fabrika sisteminin artan iş gücü talebi kırsalda başlayan yoğun bir göç hareketini tetikledi. Kentsel büyümenin bir başka nedeni de tıp ve halk sağlığı bilgisinin artmasıydı. Bu bilinç birçok insanın yakın çevrelerinde yer alan şehirlere göç etmesine neden oldu. Bir başka önemli sebep de şehir hayatının psikolojik cazibesi olmuştur. Kent yaşamının; macera, heyecan, eğitim, ekonomik ve kültürel gelişim için büyük potansiyele sahip olduğu düşüncesidir. Bu gelişmeler kentleşme olgusuna yeni bir form kazandırmıştır. Kırdan kente yoğun göç hareketinin beraberinde getirdiği en belirgin siyasi sonuç belediye fonksiyonlarının genişlemesi olmuştur. Kent yaşamı içerisinde insanlar, kırsal alanlarda ihtiyaç duymadıkları hizmetlere ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir. Şehirlerin alt yapısı, sokak temizliği ve trafik düzenlemesi halk sağlığı olumsuz etkileyebilecek koşulların bertaraf edilmesi ve rekreasyon gibi hizmetler için talep arttı (Sikander, 2015:173).

19. yüzyılın son yarısında feodalitenin tasfiyesi ile birlikte kurulan devlet yapıları içinde yerel yönetimler artık hukuki kişilik kazanmış olarak yeni bir biçime kavuştular. Bu perspektiften bakıldığında yerel yönetimler; hukuki bir kişilik kazanmış formları ile artık belirli düzeyde özerkliğe, ayrı gelir ve mali yapıya, seçimle bir araya gelmiş karar organlarına ve tüzel kişiliğe sahip kurumlar haline gelmiştir. Yerel yönetimlerin ilk ortaya çıkışından günümüze kadar idari ve mali özerklik gibi temel özellikler bakımından tarihinin hiçbir döneminde sahip olamadığı özelliklere bu dönemde sahip olmuştur (Ulusoy ve Akdemir, 2010: 45). Bu açıdan modern yerel yönetim anlayışı, 19. yüzyılın ilk yarısındaki özgürlükçü eğilimlerden beslenmiştir. Avrupa'da, yerel örgütlenmelerin toplumsal konularda takdir yetkisine sahip, merkezi yönetimden otonom biçimde hareket edebilmeleri ve kendi tercihlerine göre yönetilmelerinin arkasında güçlü bir ideolojik unsur yatmaktadır (Kjellberg, 1995: 42).

Yerel yönetimlerin ortaya çıkışı ve uzun bir zaman dilimine yayılan gelişim süreci Batı Avrupa coğrafyasında olmuştur. Yerel yönetimler Batı Avrupa ülkelerinin merkezileşme sürecinin tamamlanmasında önemli rol sahibi kurumlardır. Doğu toplumlarında yerel yönetimlerin ortaya çıkması 19. yüzyıla sarmakla birlikte Batı Avrupa'daki rollerine benzer biçimde Osmanlı Devleti ve Rusya örneklerinde olduğu gibi bu ülkelerin merkezileşme süreçlerinin tamamlanmasına katkıda bulunmuşlardır (Güler, 2013: 46).

19. yüzyılın ikinci yarısına damga vuran Avrupa kıtasında Fransa ve İngiltere'nin, Amerika kıtasında ise Amerika Birleşik Devletlerinin

başını çektiği sanayi dönüşüm hamlesi ve liberal ekonomik yaklaşım 1929 ekonomik krizine kadar uygulama alanı bulmuştur. 20. Yüzyılın ilk ve önemli krizi ile birlikte liberal devlet anlayışının tam karşısı bir anlayış olarak refah devletini ortaya çıkarmıştır (Arslan ve Arslan, 2010: 32-33). 1930'lardan başlayarak refah devleti politikaları 20. yüzyılın ikinci ve üçüncü çeyreğine kadar değişik kapsam ve yoğunlukta uygulama alanı bulmuştur.

Refah devleti açısından kentler önemli mekânsal birimler haline gelmiştir. Refah devletinin odağında yer alan eğitim, sağlık, konut ve diğer alt yapı hizmetlerinin büyük bölümü kent mekânına ait hizmetlerden oluşmaktadır. Bu dönemde kentler önemli mekânlar haline gelirken, diğer yandan yerel yönetimlerde sayılan hizmetleri sunan birimler olarak öne çıkmışlardır. (Şengül, 1999: 5). Bu gelişmeler sonrasında kentlerin ekonomik, sosyal ve siyasal rolleri daha belirgin bir hal alırken, aynı biçimde belediye kuruluşlarının konumu güçlenmiştir (Çukurçayır, 2006: 105). Yerel yönetimlerin 19. yüzyılda elde ettikleri hukuki kazanımlar, 20. yüzyıldaki gelişmeler ile birlikte kurumsallaşmış; yerel yönetimlerin, yerel sorunlara çözüm üretme noktasında etkinlik ve belirleyicilik konumları da güçlenmiş oldu.

Kamu yönetimi alanında, 1970'lerden başlayarak 1980'lerin başına kadar refah devleti politikalarının krize girdiğinin belirginleştiği bir dönemde kamu kesiminin genişlemesine karşı çıkıp devletin küçültülmesinden yana görüşlerin yoğunlaştığı bir dönem olmuştur (Arslan ve Arslan, 2010: 56). Bu tarihten itibaren kamu yönetimi paradigmasında önemli bir değişim yaşanmıştır. Bu değişimle birlikte

adem-i merkeziyetçilik ve merkezden yerele yetki devri ve kaynak aktarımı artarken; merkezi yönetimin azalan bürokrasi yükünün bir kısmı yerel birimlere ve kuruluşlara aktarıldığı bir dönem ortaya çıkmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde yerel yönetimlerin öneminin arttığı ve sürekli bir yeniden yapılanma arayışlarının sürdüğü bir dönem ortaya çıkmıştır. Yerel yönetimlerin tarihi serüveni içerisinde hep bir ilerleme ve gelişim aşamasından geçtiği ve günümüze kadar varlıklarını alternatifsiz sürdürdükleri görülmektedir. Yerel yönetimler bu süreçte sadece bir zorunluluk ya da gereklilikten beslenmiş kuruluşlar olmayıp çeşitli siyasal ideoloji ve yaklaşımlar tarafından da desteklenmiştir.

3. Yerel yönetimler üzerine sosyal teoriler ve düşünsel açıklamalar

Devlet, belirli bir coğrafi alanda (ülke) yaşayan insanların başta güvenlik, adalet, sosyal refah sağlık ve eğitim gibi ihtiyaçlarını karşılanması için çaba sarf eden siyasal bir örgüttür. Devlet üstlenmiş olduğu görevleri yerine getirirken merkezi yönetim ve yerinden yönetim esasına göre örgütlenmiştir. Ülke sınırları içerisinde köy, şehir ve büyük yerleşim yerlerinde yerel düzeyde birtakım kamusal hizmetleri sunmak üzere yerel yönetim kuruluşları oluşturulmuştur.

Devletin görevlerini kamu yönetimi örgütüne temas etmeden açıklamanın imkânsızdır. Benzer bir durum kamu yönetimini içinde geçerlidir, kamu yönetimi, birbirinin mütemmim cüzü merkezi yönetim ve yerel yönetim birimlerinden meydana gelmektedir.

Kamu yönetimi, merkezi ve yerinden yönetim birlikteliğinden meydana gelmektedir. Yerinden yönetim örgütlenmesine dâhil en hacimli yapıyı ise yerel yönetim kurumları oluşturmaktadır.

“Yerel yönetim, merkezi yönetim yoksa var olamaz; çünkü bir merkez yoksa yerel olanın kendisi merkez olur ya da eriyip kaybolur.” (Güler, 2013: 17). Bu bağlamda merkezi yönetim ve yerel yönetimler birbirlerinin ne karşıtı ne de benzeri kuruluşlardır olsa olsa bir bütününün tamamlayıcı parçalarıdır.

Devlet örgütlenmesi içerisinde merkezi yönetimin yanı sıra demokrasi tecrübesinin tabana yayılması ve kamu hizmetlerinin sunumunda, etkinlik ve rasyonalitenin bir gereği olarak yerel yönetimler modern kamu yönetimi örgütleri içerisinde yer alan yerel kurumlardır (Acar, 2017: 1). Yerel yönetimlerin ortaya çıkışı bir zorunluluğu anlatsa da yerel yönetimlerin varlık sebebi ve gerekliliğine dair farklı savlar mevcuttur.

Yerel yönetimleri açıklamaya yönelik farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, burada yerel yönetim yaklaşımları; liberal, muhafazakârlık ve sosyalist/Marksist düşüncel temeller üzerinden ele alınacaktır.

Yerel yönetimleri açıklamaya yönelik her düşüncel kuram “her paradigmanın kendisini evinde hissettiği bir alan (home domain)” (Şengül, 1999: 3) üzerinden yani kendi güç alanları çerçevesinde ele alma ve kavramlaştırma çabasıdadır. Burada çalışmaya konu olan yaklaşımların detaylarına değil ancak bu yaklaşımların yerel yönetimler konusundaki açıklama ve bakış açıları ele alınacaktır.

Liberalizm, tarihsel açıdan ilk ele alınışından günümüze, zamanın koşullarına bağlı olarak değişimler geçirmiştir. Klasik liberalizm ve neoliberalizm bu değişimin kavramsal yansımasıdır. Bunun yanında

liberalizmin üzerinde durduğu sorunlar dönemlere göre farklılık sergilese de liberal geleneğin temel bazı özelliklerinde bir değişimden ziyade süreklilik göze çarpmaktadır. Hiç değişmeyen bu yönü, siyasi iktidarlara olan kuşkulu bakış açısıdır. Liberal düşünce akımı, devlet kurumu ve devletin birey ile toplum üzerindeki hâkimiyetine karşı bir tavır içerisindedir. Devlet iktidarının olabildiğince sınırlı olması ve sürekli denetim altında tutulması liberalizmin ısrarla üzerinde durduğu bir konudur (Oktay, 2011: 233).

Devlet kurumu ve onun iktidar alanı ile barışık olmayan liberalizm yerel yönetimler konusunda farklı bir değerlendirme içerisindedir. Klasik liberalizm, yerel yönetimi piyasa koşulları içerisinde bir yerel işletme ya da kurum niteliğinde gören ve bu kurumların aslında devletin değil sivil toplumun bir uzantısı olarak özerk olması gerektiğini savunan bir anlayışı benimsemektedir (Arslan, 2008: 168). Yerelleşme politikaları ve yerel yönetim birimlerinin liberal savunusunda dile getirilen önemli bir diğer argüman da yerelleşmenin demokratikleşmeyi güçlendireceği savıdır. Bu sav doğrultusunda hizmetlerin yerel halka en yakın birimler eliyle üretilmesinin sağlanması, yerel yönetimlerin üzerindeki merkezi yönetim vesayetinin azaltılarak, seçilmişlerin atanmışlar karşısında güçlendirilmesi, yerel katılım imkânlarının artırılarak yerel tercihlerin etkin kılınması demokratikleşmeyi sağlayacak uygulamalar arasındadır. Bu sayede demokratikleşme ve yerel yönetimler arasında bir bağ ortaya çıkmakta ve demokratikleşme üzerinden yerel yönetimler desteklenmektedir (Ataay, 2007: 182).

Liberalizmin, çoğulculuk, demokrasi, özerklik, özgürlük, katılım ve etkinlik gibi temel değerleri yerel yönetim düşüncesini beslemiş kurumsallaşmasına katkıda bulunmuştur (Ökmen, 2005: 20). Liberal gelenek, yerel yönetimleri temel liberal değerler ile ilişkilendirmekte ve vazgeçilemez kuruluşlar olarak nitelemektedir.

Klasik liberal gelenek içinde yerel yönetimler konusunda açıklamalarda bulunan John Stuart Mill; özgürlüğe karşı önemli tehditler oluşturabilecek olan merkezileşmenin kesin sınırlarının belirlenmesi gerekliliğini savunmaktadır. Mill'e göre; verimliliği gözetmek koşuluyla, gücün merkezi yönetimden yerele kaydırılması esastır. Bunun yanında bilginin merkezi yönetimde toplanması merkezi hükümetin gücünü artırırken yerel yönetimlerin uygulayıcı konumları geliştirecektir (Yaylı ve Çınar, 2012: 13).

Mill, yerel yönetimleri temsil ve katılım noktasında da değerlendirmekte ve halkın bir yerel temsilciğe sahip olmasındaki önemli amaç, ortak çıkarları olan yerel halkın, merkezi yönetim ile paylaşamadıkları söz konusu ortak çıkarlarını bu kez yerel yönetimler sayesinde kendi başlarına yönetebilme imkânına sahip olunduğuna vurgu yapar (Watt, 2006: 8). Mill'e göre, yerel yönetimlerin yeterince gelişmediği ülkelerde genel demokraside eksik kalır (Eryılmaz, 2012: 173), yerel yönetimler halkın katılım kanallarını artırır, siyasetin ve devletin işleyişi konusunda halkın eğitimine ve bilinçlenmesine katkıda bulunur (Köseçik ve Özgür, 2005: 1). Yerel yönetimler konusunda Mill'e yapılan atıflarda özgürlük, demokrasi ve etkinlik gibi içerikler

ön plana çıkmaktadır. Mill'in bu görüşleri yerel yönetimlere yönelik önemli bir desteği içinde barındırmaktadır.

Neoliberalizm, klasik liberal anlayışın, özgürlük, katılım, verimlilik gibi temel değerlerine sahip çıkmakta ve bu değerlerin gerekliliği olarak yerel yönetimin güçlenmesinden yana tavır almaktadır. Neoliberalizm; kişi özgürlüğünün genel olarak sınırlı bir yönetim anlayışı ile sağlanacağı ilkesini savunmaktadır (Arslan, 2008: 169).

Eski teorinin, küreselleşme hikâyesi altında yenilenmesi olarak betimlenen neoliberalizm 20. yüzyılın ortalarında teorik temelleri Friedrich Von Hayek, R. Nozick ve Milton Friedman tarafından atılmış ve 1970'lerden sonra kurumsal doğuşu gerçekleşmiş bir düşünce akımıdır. Neoliberal eğilim, büyük ve hantal devlet yapısının ve merkeziyetçi devlet anlayışının kaynakları verimli kullanamadığı, kamu hizmetlerinin verimli yerine getirilemediği düşüncesine dayanmaktadır (Taşcıer, 2018: 652-653).

Neoliberal düşünürlerden Hayek, demokratik bir yönetim için yerel yönetimlerin önemine vurgu yapmaktadır. Hayek'e göre demokrasi ve yerel yönetimler arasında birbirini besleyen güçlü bir bağ bulunmaktadır. Hayek, yerel yönetimlerin yeterince gelişmediği toplumlarda sağlıklı bir demokratik yapının da oluşturulamayacağı görüşündedir (Görmez, 2005: 30). Hayek, yerel yönetimlerle demokrasi arasındaki ilişki üzerinden yerel yönetimleri açıklama gayretinin yanında yerel kamu hizmetlerinin tamamının piyasa koşullarında sunulması yerine kimi yerel hizmetlerin yerel yönetimler tarafından karşılanmasını önermektedir. Bu sayede yerel hizmetler halkın

beklentilerine en uygun ve verimli biçimde karşılanmış olacaktır (Hayek, 1996: 207).

Neoliberal gelenek içinde Hayek yerel yönetimleri “serbest piyasanın siyasal dengi olarak kabul etmiş ve merkezileşmiş güç içinde, özel sektörün yapamadığı ya da yapmaktan kaçındığı kimi işlerin, merkezi yönetimce yapılmaktansa, yerel yönetimlerce yapılmasının daha uygun olacağını” ileri sürmüştür (Yaylı ve Çınar, 2012: 13).

Klasik Marksizm’in devlet ve kamu yönetimiyle doğrudan ilgilendiği söylenemez. Marksist düşünce, genel manada toplumsal sınıfların varlığı ve aralarındaki mücadeleye odaklanmıştır. Bu açıdan devlete ve kamu yönetimi üzerine tartışmalar sınıf mücadelelerinin bir sonucu olarak görülebilir (Çevik, 2010: 43). Böylece Marksist yaklaşım yerel yönetimleri sermaye birikim süreçleri ve sınıf çelişkisi temeline oturtan ancak içinde farklı yaklaşımları barındıran düşüncel bir çeşitliliğe sahiptir (Şengül, 1999: 8).

Marksist yaklaşım yerel yönetim konusunu kendisini evinde hissettiği bir alanda, Marksizm’in temel değerler üzerinden ele almaktadır. Marksizm, yerel yönetimler konusunu kent olgusu ve sınıf mücadelesi ile birlikte değerlendirmektedir. Kırsal hayatın son bulup kent hayatının başlangıcı, aşiret düzeninden devlet düzenine geçiş ve diğer tüm devlet organlarının ve yerel yönetim kuruluşlarının oluşması demektir. Tüm bu büyük değişim kentin varlığının bir sonucudur (Parlak, 2015: 14). Marks yerel yönetimi esas olarak başlangıçta burjuva kurumlarını eritmenin bir aracı olarak görürken, daha sonraki değerlendirmelerinde

ise yerel yönetimleri proletaryanın kurtuluşuna imkân tanıyan birimler olarak değerlendirir (Bilecen, 2008: 337).

Uygulamada sosyalist devletler, yerel yönetimler için Batı modeline seçenek oluşturacak ölçüde kendine özgü bir sonuca ulaşamamıştır (Bilecen, 2008: 337). Liberal demokrasinin hâkim olduğu fakat Marksizm yerel yönetim anlayışı (Yerel Marksizm) ve uygulamalarının sürdüğü ülkelere Batı Avrupa, İskandinav ülkeleri ve Japonya örnek gösterilebilir. Klasik Marksizm'in yerel yönetime bakışı, "bu düşüncenin belirli temsilcilerine ve farklı konjonktüre göre merkeziyetçilikten âdem-i merkeziyetçiliğe, burjuva devletinin temelini sarsıcı taktik bir araç olmadan sosyalist demokrasinin temeli olmaya kadar değişen yaklaşımlar sergilemiş" olduğu belirtilmektedir (Arslan, 2008: 170). Sidney ve Beatrice Webb gibi Fabian sosyalistleri, özerk yerel yönetim kurumlarını, halkın ihtiyaç duyduğu hizmetleri kamusal hizmet anlayışı ile sunulmasının bir aracı olarak görmüşlerdir (Köseçik ve Özgür, 2005: 1).

Neomarksistler, klasik Marksizm'in devletin sermaye sahiplerine hizmet eden bir araç olduğu görüşü yeniden tanımlanmış modern demokratik devleti bu tanımlama üzerinden açıklamaya çalışmışlardır. Marksizm'in bu yeni yorumu modern liberal devletin, özgürlükçü, demokratik ve topluma hizmet eder görünüşü gerçeği yansıtmadığı gibi aslında devletin toplumsal sınıflar arası mücadelede sermaye sahiplerinin yanında olduğu ve onların amaçlarına hizmet eden bir araç olduğunu iddia etmektedirler (Çevik, 2010: 44).

Neomarksizm'in önemli temsilcilerinden Cockburn'a göre, (1977: 47) Kapitalist devlet, burjuvazinin çıkarlarını bir bütün olarak ele alır ve kapitalizmin bir bütün olarak devam etmesi için işçi sınıfı üzerinde kültürel ve politik baskısını kurar ve sürdürür. Cockburn, yerel yönetimleri kapitalist toplumda devletin önemli bir parçası olarak değerlendirmektedir.

Devleti hâkim bir sınıfın aracı olarak gören bu (Enstrumental/Araçcı) yaklaşım yerel yönetimler konusunda önemli bir reddiye içindedirler. Yerel düzeyde faaliyet gösteren tüm devlet kurumlarını yerel devlet olarak nitelendirmektedirler. Devletin bütüncül yapıya sahip olduğunu ve devletin yerel uzantılarının ve yerel yönetimlerinin de bir anlamda yerel devlet organizasyonu olduğunu söylemektedirler. Böylece yerel yönetimler kamu hizmetleri sunarken aynı zamanda devlet yerel düzeyde örgütlenerek yerel toplulukları etkileme ve kendisini meşrulaştırma ve toplumu kontrol etme amacı elde etmiş olmaktadır (Şengül, 1999: 8).

Yerel devletin sunduğu barınma, eğitim, sosyal yardım hizmetleri gibi hizmetler aslında kapitalist işgücü üretim ilişkisinin bir özel formudur. Yerel devlet bir ideolojiyi benimseyerek mevcut sınıf çatışmalarını kurumsallaştırdığını insanların kapitalist değerlere uymak konusunda kabule zorlamaktadır (Stoker. 1998: 219).

Bir diğer yaklaşım olarak muhafazakârlık ve yerel yönetim ilişkisini değerlendirmeye geçtiğimizde, muhafazakârlık 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ülkelerin siyasal iktidarlarında daha görünür bir hal alan ve yönetim anlayışlarında önemli değişimlere yön veren bir siyasi görüştür (Arslan ve Arslan, 2010).

Muhafazakârlık diğer düşünce akımlarına nazaran modern zamanlarda doğan fikri ve siyasi bir harekettir. Ancak karşı olduğu en önemli olguda modernleşmedir (Doğan, 2011: 215).

Muhafazakârlık toplumun ortak değerlerinin ve kurumlarının muhafazasına özel bir önem vermektedir. Bu açıdan toplumsal ilişkilerin yerel dinamikler üzerine kurulmasını, böylece devletin her alana müdahale etmesinin önlenmesi gereğini savunmakta, geleneklerin, örf ve adetlerin korunması kaygısı ile yerelleşme sürecine destek olmaktadır (Kaya ve Şentürk). Muhafazakârlık dengeli ve demokratik bir toplum için aşırı merkezi siyasi iktidarların oluşmasını arzulamaz. Tocqueville de Amerika ve Avrupa'da ortaya çıkan siyasi gelişmeleri karşılaştırırken Amerika'da siyasi şuurun mahalli alandan ortaya çıktığını ve beslendiği, Avrupa'da ise bunların hükümetçe gerçekleştiği örneğini vermektedir. Bu örnekten hareketle toplumsal sorunların çözümünde Amerika'nın yönetsel anlamda otoriter bir tavır içinde olmadığını daha sağlıklı bir yapının oluştuğunu belirtmektedir (Yılmaz, 2001: 98-100). Bu bağlamda muhafazakâr düşünce sistemi, yerel yönetimlere karşı bir tavır almamakta ve yerel yönetimlerin inşasını gerekli bulmaktadır.

Tocqueville, yerel yönetimleri demokrasiye olan katkıları üzerinden de ele almakta ve yerel yönetimleri demokrasinin olağan işleyişini sürdürmesi için gerekli kurumlar arasında saymaktadır. Yine yerel yönetimler ve özgürlük ilişkisi üzerinden yerel kurumların gücünü önemsemektedir. Tıpkı siyasi partiler, sivil toplum örgütleri, çeşitli

dernek ve kuruluşlar da olduğu gibi yerel yönetim kurumlarının da varlığının yurttaşın özgürlük pratiğini geliştireceğine inanmaktadır. Tocqueville göre yerel yönetimler çoğunluk despotizmini yumuşatan komünal kurumlar, halka özgürlüğün tadını ve özgür yaşama sanatının inceliklerini tattırmaktadır (Tocqueville, 2016: 17-19).

Alex de Tocqueville yerel yönetimleri sadece demokrasi ve özgürlük ekseninde gerekliliğini tartışmamakta aynı zamanda rasyonalitesine de vurgu yapmaktadır. Buna göre; yerel yönetimin en büyük avantajı, yerel halkın zevkine ve tercihlerine uyacak şekilde kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesine imkân vermesidir. Aynı hizmetlerin merkezi yönetim tarafından üretilmesi halinde tek tip bir üretim anlayışı ortaya çıkarken bunun yerine yerel gereksinimlere daha duyarlı, yerel halkın beklenti ve taleplerine uygun olarak yerel yönetimlerce üretilmesi bir çeşitliliği de beraberinde getirecektir (Watt, 2006: 8).

Yine muhafazakârlar bazı değerlerin yaşatılması ve yoksullukla mücadele konusunda yerel yönetimler hakkında değerlendirmelerde bulunmaktadır. Muhafazakârlar, refah devleti uygulamalarının toplumda hayat bulan dayanışma ve yardımlaşma gibi değerleri öldürdüğü, bireyi devlete bağımlı hale getirdiği yönünde eleştiriler getirmektedirler. Geçmiş dönemlerde yoksulluk yardımlarının ve refah uygulamalarının birey, aile, akrabalık ve komşuluk ilişkiler etrafında döndüğünü, yerel kuruluşlar eliyle yürütüldüğünü belirtirler. Muhafazakârlar, bu ilişki biçimlerinin ve bu kuruluşların rollerinin azalması ile birlikte büyük eşitsizlikler yaşandığına dikkat çekerek, sosyal refah uygulamalarında aile ve akrabalık ilişkileri yanında yerel

topluluklar ve yerel yönetimlerin başarılı hizmet sunacağına vurgu yapmaktadırlar (Kesgin 2011: 66). Sosyal politika uygulamalarında tek aktör olarak devletin var olmasının doğurabileceği sakıncalar, yerel yönetimlerin sosyal politika ile ilgili konularda alacağı görevler ile ortadan kalkabilecektir. Muhafazakâr yaklaşımın bu önermesi aynı zamanda yerel yönetimlerin toplum hayatındaki işlevine dair de bir değerlendirmedir. Bu bakış açısı ile muhafazakâr yaklaşım, bu kez yerel yönetimleri toplum hayatında gördüğü işlevler açısından değerlendirmekte ve gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

SONUÇ

Vatandaşların gündelik hayatında yerel yönetim hizmetleri önemli bir yere sahiptir. Tüm kamu hizmetleri içerisinde yerel yönetim tarafından sağlananlar, bireylerin günlük yaşamlarına doğrudan etkiler oluşturmaktadır. Bu nedenle yerel yönetimlerin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Yerel yönetimlerin varlığı siyasi, ekonomik ve hukuki birtakım faktörler üzerinden açıklanmaktadır. Gerek demokratik hayatta oynadıkları roller ve demokratik değerlerin geliştirilmesine katkıları, gerekse de hizmetlerin karşılanmasında ekonomik boyutu yanında hizmetlerin vatandaşa ulaştırılmasında noktasında yükledikleri fonksiyonlar ve yerel şartlara duyarlı, ihtiyaçlara uygun hizmet sunmaları noktasında günümüzde yerel yönetim kuruluşları kamu yönetiminin önemli bir parçası halini almışlardır. (Toprak, 2001: 14). Aynı şekilde yerel yönetim kuruluşlarının Anayasal ve yasal boyutta

hukuki bir zemin kazanmaları nedeniyle kamu yönetimi örgütünün önemli tamamlayıcı parçası haline gelmişlerdir.

Yerel yönetimlerin günümüzde sahip olduğu değer bir anda ortaya çıkmış değildir. Yerel yönetimler adına bu kazanımlar uzun bir tarihi geçmişin, sosyal ve siyasal teori ile önemli düşünürlerin katkıları ve diğer bir dizi gerekliliklerin sonucunda olmuştur.

Günümüz modern yerel yönetim kurumlarının atası kabul edilen İlk Çağ komün yerleşim birimleri Orta Çağ Avrupa'sının önemli yaşam alanları olan kentlere dönüşmüşlerdir. Orta Çağ'da kent yönetimleri kilise ve senyörler karşısında güçlenirken, aynı zamanda zayıflayan merkezi yönetim oluşturduğu boşlukta kendi kendilerini yönetir hale gelmişlerdir.

Modern yerel yönetim anlayışının ortaya çıkmasında İngiltere'de başlayan sanayileşme hamlesi en belirgin etkiye sahip gelişmelerden biridir. İngiltere'de 18. yüzyılın ortasında ivme kazanan sanayileşme hamlesi yerel yönetimin yükselişi süreci ile yakından bağlıdır. İngiltere'de sanayileşme hamlesi, kırsal alanlardan kentsel alanlara yoğun göç hareketinin başlamasına ve kentlerde aşırı kalabalıklaşma, hukuk, sosyal düzen ve sağlıkla ilgili bir dizi sorunların ortaya çıkmasına neden oldu (Stoker, 1988: 3). Bu anlamda modern yerel yönetim sistemi, kentleşme ve sanayileşmenin ortaya çıkardığı bir dizi soruna çözüm olarak yolu olarak gelişti (Sikander, 2015: 173). Modern yerel yönetimler sanayileşme ve kentleşme gibi dönemin önemli gelişmelerine karşıtlık olarak değil, koşutluk olarak yeni bir özgünlük kazanmıştır.

Batı Avrupa’da başlayan sanayileşme, kentleşme ve beraberinde ortaya çıkan bir dizi gelişmeler modern yerel yönetim kurumlarının oluşmasına etki eden önemli dinamiklerden bazılarıdır. Modern yerel yönetimler Batı geleneksel kültürünün bir ürünü olup Batı kültürüne has özellikleri ile Güney Asya, Afrika gibi İngilizce konuşan ülkelere ilham kaynağı olmuş ve Avrupa kıtasından diğer coğrafyalara taşmıştır (Sikander, 2015: 173).

20. yüzyılın ortalarında yerel yönetimler refah devleti çerçevesinde düşünülürken; aynı yüzyılın son çeyreğine denk düşen, kamu yönetimi temel örgütlenme ilkelerinde önemli değişimlerin yaşandığı zaman diliminde önemleri daha da artmış olarak varlıklarını devam ettirmişlerdir. Genelde küreselleşme, yeni kamu yönetimi düşüncesi, yeni sağ siyasaların iktidara egemen olması gibi gelişmeler kamu yönetimi yapılanmalarını etkilemiştir.

Yerel yönetimlerin tarihsel boyutuna ilişkin incelemede İlk Çağ komün yerleşim biçiminden, Orta Çağ kent yönetimlerine ve modern yerel yönetim kurumlarının oluşumundan, günümüz metropol kent biçimlerine kadar yerel yönetimler kesintisiz ve sürekli gelişen bir çizgide varlıklarını sürdürmüşlerdir.

Yerel yönetimlerin gelişim tarihi içersin de değişimin izlerini farklı dönemler itibariyle gözlemleyebilmek mümkündür. Yerel yönetimler başlangıçta kendiliğinden ve bir koşuta bağlı olmadan ortaya çıkarken devletin geçirmiş olduğu değişim ve gelişim evrelerine uygun olarak yerel yönetimlerde başlangıçtaki görevlerinden farklı ve hukuki bir statüye dönüşerek varlıklarını sürdürerek günümüze ulaşmışlardır.

Günümüzün önemli kurumları olarak yerel yönetimler, kazandığı önem ve değeri tarihi kökleri ile açıklamak yanında, devlet anlayışına önemli etkiler yaratan çeşitli teorilerden ve önemli düşünürlerden aldığı destekle de birleştirerek daha geniş bir açıdan ve güçlü bir dayanak üzerinden açıklamakta mümkündür. Yerel yönetimler konusunda değerlendirmelerde bulunan her sosyal ve siyasal yaklaşım “benimsediği değerler ve kendini ifade eden kavram setleri” üzerinden konuya yaklaşmaktadır.

Klasik ve neoliberalizm, çoğulculuk, demokrasi, özerklik, kişi özgürlükleri, katılım ve etkinlik gibi kendi kavram setleri üzerinden merkezileşmiş bir yönetim anlayışına karşı çıkarken aynı kavram setleri üzerinden yerinden yönetim anlayışını ve yerel yönetim kurumlarını önemli bir değer olarak savunmaktadır.

Liberal düşünce akımı, aşırı yetkiler ile büyüyen ve hantal bir görünüm sergileyen devletin liberal çerçevede sınırlandırılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Liberal yaklaşım, aşırı ölçüde yetkileri kendinde toplayan devletin bu yetkilerini coğrafi ve işlevsel ölçeklerde merkezi yönetim dışındaki kuruluşlara yaymasını ısrarla önermektedir. Temerküz etmiş yetkiler yerine, talep ve ihtiyaçlara en yakın noktada kullanılmak üzere yetkiler oluşturmak, subsidiarite ilkesi gereği yerel ve özerk kurumlar ile merkezi yönetimin yeki paylaşımı içerisinde olması önerileri liberal siyasetin başlıca tercihiler arasında bulunmaktadır (Oktay, 2011: 238).

Muhafazakârlık genel olarak tepkiye dayalı negatif bir doktrin olarak ortaya çıkmış, insana ve topluma yönelik bir dizi siyasi inanca

dayanmaktadır. Muhafazakarlık geleneğe önem vermekte ve değişime karşı pragmatik bir tavır almakta, değişime tñnden karşı çıkmamaktadır. Muhafazakârlik otoriteye önem vermekle birlikte, hükümetin sınırlı olmasını, tabi oluşumların sürdürñlmesi gerekliliğini savunur. Bu bağlamda muhafazakârlik düşñncesinin karşı duruş sergilediği konu ve alanlar net olduğu halde taraf olduğu ve savunduğu konu ve alanlar aynı netlikte değildir (Yılmaz, 2001: 92-93). Muhafazakârlik yerel yönetim kuruluşlarına karşı değildir. Aksine yerel yönetim kurumları sayesinde özgñrlük, demokrasi ve katılım gibi değerlerin gelişeeceğine ve çoğunluğun baskısını yumuşatan pratiklerin hayat bulabileceğini savunmaktadır.

Sosyalizm ve Marksizm teorileri, toplumun sınıflardan oluştuğunu ve işçi sınıfının zengin kapitalist sınıf tarafından baskı altında tutulduğunu ve bunun tersine çevrilmesi, ezilen kesimlerin durumunun düzeltilmesi gerektiğini savunmaktadır. (Yılmaz, 2001:56) Sosyalizm ve Marksizm genel manada sanayileşmenin yarattığı toplumdaki sınıf farklılıklarına ve aralarındaki mücadeleye odaklanmakta eşitlikçi ve sosyal eğilimli görüşler öne sürmektedirler. Ezilen sınıfın devrimler ya da demokrasi yoluyla iktidarı ele geçirmesinin tek yolu bilinç uyanmasına bağlanmıştır. Bu açıdan kent olgusu önemlidir. Çünkü kentsel hayat içinde barındırdığı zorlu yaşam koşulları ve yoksullaşan kesimlerin eşitlik talebinin güç ve destek bulabilecek tek alandır. Sosyalizm ve Marksizm sınıf mücadelesi bağlamında kırsal ve kentsel mekânlara yaklaşmakta; yerel yönetim kuruluşlarının varlığı, kent olgusunun bir sonucu ve aşiret düzeninin son bulması ile ilişkilendirilmektedir.

Yerel yönetimlerin tarihsel gelişim süreci içerisinde varlıklarını sürdürmeleri sosyal, hukuki, ekonomik, siyasi ve hukuku birtakım gereklilikler ile açıklanabilir. Ancak geline süreçte yerel yönetimler, her ne kadar kimi yaklaşımlar (Enstrumental/Araççı Yaklaşım) tarafından ya da görüşler (Neomarksist Görüş) tarafından reddiyeler olsa da liberalizm, sosyalizm ve muhafazakârlık gibi teoriler tarafından önemli destekler bulmakta, bu teoriye mensup düşünürler tarafından gereklilikleri savunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2017). Yerel Yönetimler ve Maliyesi, Billur Yayınevi, Konya.
- Akın, F. (2015). “Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi ve Türk İdari Yapısındaki Yeri”, (Ed. Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak), İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler, Bekad Yayınları, Antalya, 35-49.
- Arslan, E. (2018). “İngiltere’de Yerelleşme Politikaları ve Yerel Yönetimler”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7 (4), 2868-2884.
- Arslan, E. (2019). “Fransa’da ve Türkiye’de Yerelleşme Politikaları: İl Özel İdareleri ve Büyükşehir Belediyeleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 28, Sayı 3, Temmuz, 43-71.
- Arslan, E. ve Çiçek, A. (2018). “Farklı Hükümet sistemleri Yerel Yönetimlerde Değişimi Gerektirir mi?”, Türkiye’de Toplum, Yerleşim ve Yönetim Tartışmalar, (Ed. Hasan YAYLI), 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyum, 706-716.
- Arslan, G. E. (2008). “Türkiye Açısından Bölge Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirmesi”, Ekonomik Yaklaşım, Cilt.19, Özel Sayı, 165-182.
- Arslan, N. ve Arslan E. (2010). Yeni Kamu Yönetimi ve Üst Kurullar, Alfa Aktüel, Bursa.

- Ataay, F. (2007). Neoliberalizm ve Devletin Yeniden Yapılandırılması: Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu Üzerine İncelemeler, De Ki Yayınları, Ankara.
- Bilecen, H. (2008). “Neo-Liberalizm ve Yerel Yönetimler Ekseninde Subsidiarite İlkesine Bir Bakış: Avrupa Birliği Örneği”, 1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Sakarya, 333-345.
- Cockburn, C. (1977). The Local State, Pluto Press, London.
- Çevik, H. H. (2010). Kamu Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çukurçayır, A. (2006). Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Doğan, N. (2011). “Türk Muhafazakârlığının Devlet Algısı: Nurettin Topçu Örneği”, Doğu-Batı Düşünce Dergisi, 14(58), 213-228.
- Eryılmaz, B. (2012). Kamu Yönetimi, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Görmez, K. (2005). Küreselleşme ve Yerelleşme, Odak Yayınevi, Ankara.
- Gül, H. ve Özgür, H. (2004). “Ademi Merkeziyetçilik ve Merkezi Yönetim Yerel Yönetim İlişkileri”, (Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Çağdaş Kamu Yönetimi II, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 161-204.
- Gül, H., Kiriş, H.M., Negiz, N. ve Gökdayı, İ. (2014). Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yerel Siyaset, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Güler, B. A. (1993). “Yerel Yönetim Tarihine Yaklaşım Sorunu” Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 26, Sayı. 1, 87-96.
- Güler, B. A. (2013). Yerel Yönetimler Liberal Açıklamalara Eleştirel Yaklaşım, İmge Kitabevi, Ankara.

- Hayek, F. (1996). “Hukuk, Yasama ve Özgürlük (Kurallar ve Düzen)”, (Çev.: Atilla Yayla), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Heywood A. (2013). Siyaset, (Çev.: Atilla Yayla, Mete Yıldız , Zeynep Kopuzlu, Bekir Berat Özipek , Bahattin Seçilmişoğlu, Bican Şahin,) Adres Yayınları, Ankara.
- Kaya, E. ve Şentürk, H. “Muhafazakâr Demokraside Yerel Yönetim Vizyonu”, <http://erolkaya.com/wp-content/uploads/kitaplar/muhafazakar-demokraside-yerel-yonetim-vizyonu.pdf> (06.10.2019).
- Kesgin, B. (2011). “Yardımlaşma ve Dayanışma Aracı Olarak Sivil Toplum”, Muhafazakâr Düşünce, 8(29-30), 63-76.
- Kjellberg, F. (1995). “Changing values of Local Government,” in the Annals of the American Academy of Political and Social Science, 540, 40-50.
- Kösecik, M. ve Özgür H. (2005). “Yerel Yönetimlerde Reform: Geleneksel Modelin Değişim Süreci”, (Ed. Hüseyin Özgür, Muhammet Kösecik), Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I: Reform, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1-20.
- Kösecik, M. ve Sağdaş, İ. (2005). “Tarihsel Bakış Açısıyla Türkiye’de Merkezi Yönetim Yerel Yönetim İlişkileri”, (Ed. Nagehan T. Arslan), Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler, Seçkin Yayınevi, Ankara, 311-352.
- Oktay, C. (2011). “Liberal Siyasi Düzenler Hakkında Notlar”, Doğu-Batı Düşünce Dergisi, 14(57), 229-242.

- Ökmen, M. (2005). “Liberal Düşüncenin Yerel Yönetim-Kent Pratiği Üzerine Notlar”, Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi: Yaklaşımlar, Sorunlar ve Metotlar, Aktüel Yayını, Bursa, 19-58.
- Ökmen, M. (2009). “Sürekli Değişme ve Sürecinde Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler”, Yerel Yönetimlerin Güncel Sorunları: Küresel, Bölgesel ve Yerel Perspektifler”, Beta Yayınevi, İstanbul, 5-41.
- Ökmen, M. (2015). “Yerel Yönetim Teorisi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Yaklaşımlar”, (Ed. Mustafa Ökmen), Yerel Yönetimlerde Güncel Gelişmeler, Ekin Yayınevi, Bursa, 5-20.
- Parlak, B. (2015). “Yerel Yönetimler: Kavramsal Ve Kuramsal Çatı”, (Ed. Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak), İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler, Bekad Yayınları, Antalya, 5-34.
- Sikander, T. (2015). “A Theoretical Framework of Local Government”, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 5, No. 6(1); June 2015, 171-176.
- Stoker, G. (1988). The Politics of Local Government. London, Macmillan
- Taşcier, A. (2018). “Neoliberalizmde Merkezileşme-Yerelleşme Gerilimi: İl Özel İdareleri, Yikob Örnekleri ve Yerelde Merkezileşme”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (14), 650-662.
- Tocqueville, A. de (2016). Amerika'da Demokrasi (Çev. Seçkin Sertdemir Özdemir), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Toprak, Z. (2001). Yerel Yönetimler, İzmir.

- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2014). Mahalli İdareler, Nobel Yayınları, Ankara.
- Ulusoy, A. ve Akdemir, T. (2010). Mahalli İdareler, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Watt, P. A. (2006). “Principles And Theories Of Localgovernment”, Institute of Economic Affairs. Published by Blackwell Publishing, Oxford, 4-10.
- Yaylı, H. ve Çınar, E. (2012). “Klasik Liberalizmde ‘Özgürlük’ ve J.S Mill’in Yerel Yönetimlere Bakışı”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 32, 1-19.
- Yılmaz, A. (2001). Çağdaş Siyasal Akımlar, Vadi Yayınları, Ankara.

BÖLÜM 5:

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE AKILLI KENT UYGULAMALARI¹

Dr. Öğr. Üyesi Esra ÇELEBİ ZENGİN²

Dr. Öğr. Üyesi Hayriye SAĞIR³

¹Bu bölüm, 22-24 Kasım 2018 tarihinde “Innovation and Global Issues in Multidisciplinary Sciences IV” kongresinde sunulan, “*Kentsel Sorunlara, Teknolojik Çözümler Akıllı Belediyecilik Uygulamaları*” başlıklı bildirinin, genişletilmiş halidir.

² Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Niğde/Türkiye, esracelebi@ohu.edu.tr

³ Selçuk Üniv. İ.İ.B.F Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Konya/Türkiye, hayriyesamur@selcuk.edu.tr

GİRİŞ

Birleşmiş Milletler'in yaptığı çalışmalara göre günümüzde 7 milyarı aşan dünya nüfusunun yaklaşık yarısı kentlerde yaşamaktadır. 2050 yılına gelindiğinde oranın yüzde 70'ler civarına ulaşacağı öngörülmektedir (NOVUSENS, 2016: 10). Kentleşme hareketlerinin hız kazanmasının yanında, dijital teknolojilerin olağanüstü bir hızla ilerlediği ve değişimin küresel olarak tüm devletleri, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel açıdan şekillendirdiği, bir başka süreçte önemli etkiler ortaya çıkarmaktadır (Öktem, 2004; 139). Teknolojik ilerlemeleri güncel olarak takip edebilen, uygulayabilen ve geliştirebilen ülkeler hızlı bir şekilde süper güç konumuna yükselmektedir. Ülkeler arasında, teknolojik yetkinlik en önemli rekabet aracı olarak görülmektedir (Sağır ve Türkeri, 2016: 264).

Küreselleşen dünyada, kentleşme oranıyla birlikte dijitalleşme de giderek artmakta ve her boyutuyla yaşamın içinde yer almaktadır (Çukurçayır, 2003: 121). Bilgiyi elde eden ve aktaran araçlar bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu araçlar küreselleşmenin her alana nüfuz etmesindeki en önemli aracıdır (Sağır ve Türkeri, 2015: 194). Buradan hareketle denilebilir ki; "kentler bugün bastırılmaz iki saldırıyla karşı karşıya görünmektedir: Biri aşırı nüfus artışı, diğeri ise dijital yetenekler gerektiren oldukça fazla verinin varlığı. Her ikisi de yararları olmakla birlikte, başta yükselen ülkeler olmak üzere pek çok ülkede kent yaşamının kalitesine karşı tehdit oluşturmaktadır. Çünkü günümüzde kentlerin çoğu, devasa nüfus artışıyla başa çıkabilecek bir donanıma sahip bulunmamakta, mevcut

alanları etkili bir şekilde kullanmamaktadır. Eskimiş, pahalı ve kirletici ulaşım araçlarının, yanı sıra köhneleşmiş su şebekeleri ve kanalizasyon sistemleri halen geçmiş standartlarını korumaktadırlar (Herzberg, 2018: 20). Dolayısıyla kentleşmenin hızı karşısında konut, altyapı, ulaşım, eğitim, sağlık, güvenlik gibi hizmetlerin kaliteli ve sürdürülebilir biçimde sunulması giderek güçleşmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 30). Kentlerin günümüzde karşı karşıya kaldığı ve ilerleyen dönemlerde de muhtemelen ortaya çıkabilecek sorunlar ve etkileyeceği alanları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (ÇŞB, 2019):

- *Nüfus artışı: İstihdam, konut, beslenme, göç, altyapı*
- *Küresel İklim Değişikliği: Tarım, afet, altyapı, su, göç, enerji*
- *Uzun Yaşam Süresi Beklentisi: Sağlık, bakım, istihdam, eğitim.*
- *Kaynakların azalması: Kirlilik, beslenme, ekonomi*
- *Kirlilik: Altyapı, su, sağlık, finans*
- *Artan Enerji Gereksinimi: Kirlilik, finans*
- *Teknik İşgücü Talebi: Eğitim, istihdam, girişimcilik, yüksek teknoloji.*
- *Artan İletişim İhtiyacı: Finans, altyapı, yüksek teknoloji, güvenlik.*
- *Kırsaldaki Sorunlar: Beslenme, istihdam, konut, göç.*
- *Eskiye Altyapı: Finans, yüksek teknoloji, istihdam.*

Nüfusun hızlı artışı karşısında mevcut kaynakların yetersizliği sorunu ile karşı karşıya kalan ve aynı zamanda da artan dijitalleşmeye rağmen bilgi iletişim temelli teknolojilerden yoksun olan kent yönetimleri, kentsel sorunların çözümüne yönelik yeni stratejiler geliştirmek

durumundadır. Bu gerçeklik karşısında *dijital kent* kavramı ortaya çıkmıştır. Hem bilgisayar destekli uygulamalar hem de internet tabanlı hizmetlerin esas alındığı bu teknolojilerde bir yandan kentin tüm boyutlarıyla bilgisayar ortamına aktarılması, diğer yandan kentsel hizmetlerin internet üzerinden yürütülebilmesi için, gerekli altyapının hazırlanarak yurttaşların hizmetine sunulmasına imkân sağlayan bir içerik oluşturulmaktadır (Çukurçayır, 2003: 123). Ancak tek bir alanda yoğunlaşan ‘Dijital Kent’ kavramı, ‘Akıllı Kent/Şehir’ kavramının ön plana çıkması ile geri planda kalmıştır (Doğan, 2017: 33). Bu noktada kentlerin kaynaklarını daha etkin kullanmaları ve kent sakinlerine daha iyi hizmet sunmalarını sağlayan bir “modernleşme” çabası (Elvan, 2017: 6) olarak görülen *akıllı kent/şehir*, kısaca, sürdürülebilir bir yaşam ve kentleşme için, teknolojinin kentlere uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Uygulanan teknolojik çözümlerden en çok vurgulananlar ise su yönetimi, temiz ve yenilenebilir enerji, akıllı trafik kontrolü, e-devlet, şehir içi hareketlilik, kablosuz internet erişilebilirliği ve atık yönetimi ile ilgili hususlar olarak sayılmaktadır (Terzi ve Ocakçı, 2017: 11). Bu çerçevede söz konusu teknolojilerin yerel yönetimlerde daha yaygın bir kullanım alanı bulduğu, kentsel hizmetlerin otomasyonu ve ulaşım sistemlerinde yaygın olarak kullanıldığı (Al, 2002: 88) belirlenmektedir. Ayrıca halkın yönetime ve kentsel sorunların çözümüne katılımına imkân veren dijital platformlar da bu kavram kapsamında ele alınmaktadır.

Akıllı kent yaklaşımının özellikle, yerel hizmetler ve yerel yönetimler boyutunda etkinlik sağladığı görülmekle birlikte, bu alandaki projelerin

uluslararası alanlarda da desteklendiği bilinmektedir. Örneğin akıllı kent uygulamalarında vatandaşların ihtiyaçlarının daha etkin kanallar aracılığıyla tespit edildiği, bu ihtiyaçlara uygun BİT ürün ve hizmetlerinin geliştirildiği ve bunların gerçek hayatta, ihtiyaç sahibi kesimler tarafından test edildiği yaşayan laboratuvarlar uygulamaları üzerine bilgi ve tecrübe paylaşımı amacıyla 2006 yılında Avrupa Yaşayan Laboratuvarlar Ağı (ENoLL)'nın kurulduğu görülmektedir. Akıllı kentler yaklaşımının çevre boyutuna ilişkin olarak Avrupa'da önemli kentlerin üyesi olduğu EUROCITIES tarafından yapılan “en düşük enerji kullanımı ile en yaşanabilir çevreyi sunabilme vurgusu” da dikkat çekmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 30-31). Düşük enerji kullanımı ve yaşanabilir çevre inşası, sürdürülebilir yaşamadaki en önemli sac ayakları içinde yer almaktadır.

Hazırlanan bu çalışmanın temel odak noktası, kentsel sorunların çözümünde teknolojik gelişmelerin ne derece etkili olduğunun tespit edilmesidir. Kentsel sorunlara teknoloji odaklı bir perspektiften yaklaşan akıllı kent uygulamalarından günümüzde küresel olarak olabildiği ölçüde (bazı uygulamaların maliyet boyutunun yüksek olması nedeni ile her yerde kullanılamamaktadır) faydalanılmaktadırlar. Bu doğrultuda çalışma iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde akıllı kent konsepti, ele alınıp değerlendirilmekte ve dünya kentlerindeki öncü örnek uygulamalara yer verilmektedir. İkinci bölümde ise, akıllı kent modeli Türkiye perspektifinden ele alınarak, yerel yönetimler tarafından kullanılan bazı örnek uygulamalara değinilmektedir.

AKILLI KENT

Akıllı kent, kentlerdeki çalışan çekirdek sistemlerin, kilit bilgileri algılamak, analiz etmek ve entegrasyonunu sağlamak için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanılması olarak tanımlanmaktadır. Kavram, bu haliyle belirli bölgelere uygulanarak kentlerin bilgi yönetimi ve bütünleşik yönetimini sağlayan “akıllı gezegen” yaklaşımının temeli olarak nitelendirilmektedir. Akıllı planlama fikirlerinin, akıllı inşaat uygulamalarının, akıllı gelişim yaklaşımlarının ve akıllı yönetim yöntemlerinin entegrasyonu bu kapsamda ele alınmaktadır. Kentsel coğrafyada bulunan kaynakların, çevresel, ekonomik, sosyal ve diğer sistemlerle birlikte, kentsel altyapı ve temel çevrenin bilgi teknolojileri yardımı ile hizmetlerin modern kentlerde verimli, rahat ve uyumlu çalışması sonucu akıllı kent yönetimi hayata geçirilmektedir. Akıllı kentin yapısı, gelecekteki dünyayı giderek daha fazla değerlendirebilir ve ölçülebilir hale getiren; algı katmanı, ağ katmanı ve uygulama katmanını içermektedir ve görsel, ölçülebilir bilgilerle kentin yönetimini sağlamaktadır (Su, Li, & Fu, 2011: 1028).

Akıllı kent, sürdürülebilir kent ve bilgi kentinin bir sonraki aşaması olarak nitelendirilmekte, hem yeşil/sürdürülebilir kent hem de teknolojik/bilgi kentini ifade etmektedir. Bu doğrultuda akıllı kentin, altı kavramsal ayırt edici özelliğinden bahsedilmektedir (Vanolo, 2013: 887);

Akıllı Mobilite: Yerel, bölgesel ve küresel erişilebilirliğe, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına, modern, sürdürülebilir ve güvenli ulaşım sistemlerine işaret edilmektedir.

Akıllı Yönetişim: Kamu hizmetlerinin kullanımı ve politik stratejilerin kalitesi ile karar alma süreçlerine katılım, yönetişime ilişkin süreçlerin şeffaf olması.

Akıllı Çevre: Kaynakların sürdürülebilir yönetimi ve kirlilik oranlarının düşürülmesi.

Akıllı Yaşam: Yaşam kalitesi ile ilgili her türlü göstergelerin; eğitim ve kültürel hizmetler, sosyal uyum, kişisel güvenlik ve barınma koşullarının ölçülebilir olması.

Akıllı İnsanlar: Esnek, inovatif, hoşgörü sahibi ve siyasal katılma düzeyi yüksek bireylerin varlığı.

Akıllı Ekonomi: Yenilikçilik ruhu, girişimcilik, esnek işgücü piyasası ve dönüşüm kabiliyeti ile uluslararası pazara entegre olabilen bir yapı.

Söz konusu altı özellik, birbirleriyle entegre bir şekilde oluşturulabilirse, akıllı bir yaşam inşa edilebilecektir. Böyle bir inşa sürecinde ise bireylere önemli roller düşmektedir. Kentlerdeki teknolojik dönüşümü gerçekleştirilirken, bu dönüşümü özümseyebilecek nitelikte yurttaşların varlığı, akıllı bir kentsel yaşamın en önemli unsurlarının başında gelmektedir.

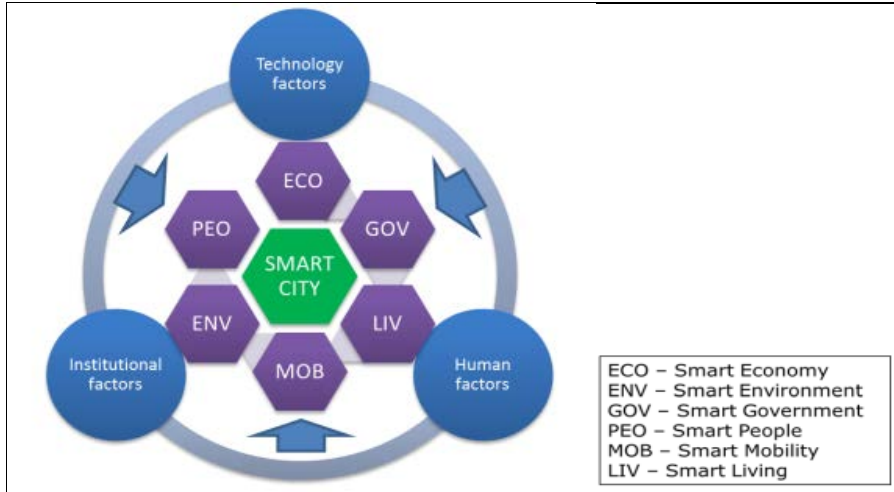
Son zamanlarda akıllı kentlerle birlikte, sürdürülebilir mimari, düşük enerji ağları, bağlantılı ulaşım ağları ve yenilik kümeleri görünür hale gelmiştir (Kaygısız & Aydın, 2017: 56). Kentsel mekânlara teknolojinin nüfuz etmesiyle ortaya çıkan ve sürdürülebilirlik perspektifiyle şekillenen politikalar akıllı kent konsepti çerçevesinde ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Kentsel yaşamın teknoloji odaklı düzenlenmesi, ortaya çıkan / çıkacak olan sorunların teknoloji yardımı ile çözümlenerek kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesi, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulabilmesi ve kentsel gelişmenin sürdürülebilir bir şekilde devam ettirilebilmesi, akıllı kent uygulamaları ile gerçekleştirilebilecektir (Sağır, 2017: 305). Bu doğrultuda kentler, dinamik, yenilikler üretebilen ve değişime de uyum sağlayabilen bir organizasyon haline gelmektedir (Mangır, 2016: 20). İçerdikleri teknik altyapı sayesinde küresel ölçekte başarı kazanan akıllı kentler, çoğunlukla “güçlendirilmiş gerçeklik” olarak ifade edilmektedir. Kapsamı oldukça geniş olan akıllı kent konsepti, kentsel yaşam kalitesini gerçekleştirebilmek adına, sürdürülebilirlik hedefi ile dijital teknolojileri birleştirmektedir (Kaygısız & Aydın, 2017: 60).

DÜNYANIN EN AKILLI KENTLERİ

Akıllı kentlere dönüşüm sürecinin planlanması ve bu dönüşüm sürecinin izlenmesi ile ilgili literatürde ve uygulamada çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte kamusal sorunlara çok paydaşlı ve BİT temelli çözümler ile yaklaşan akıllı kentlerin kurumsal, teknolojik ve insan kaynaklı faktörlerden oluştuğu bilinmektedir. Çeşitli yaklaşımların arasından Cohen tarafından geliştirilen ve “Akıllı Kentler

Çarkı” (Smart Cities Wheel - SCW) olarak adlandırılan yaklaşım Avrupa Birliği (AB) tarafından da kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, akıllı kentler 6 bileşenden oluşmaktadır (European Parliament: 2014: 26; Elvan, 2017: 8): Akıllı hareketlilik/ulaşım (Smart mobility), Akıllı yaşam (Smart living), Akıllı yönetim (Smart governance), Akıllı çevre (Smart environment), Akıllı ekonomi (Smart economy), Akıllı insanlar (Smart people).

Şekil 1. Akıllı Kent Bileşenleri ve Özellikleri Arasındaki İlişki



Kaynak: European Parliament, 2014: 30.

Her biri farklı alt değişkenlerden oluşan bu bileşenler esas alınarak kentlerin akıllı kent olma düzeyleri görülebilmektedir. Çalışmanın kapsamı itibariyle alt değişkenlerin her birinin incelenmesi mümkün olmadığı için kentlerin durumlarının bu 6 temel bileşen noktasında genel bir değerlendirmeye tabi tutulması planlanmaktadır. Avrupa Parlamentosu tarafından hazırlanan raporda Avrupa'nın en akıllı kentleri bu özellikleri kapsama durumuna göre belirlenmektedir.

“Mapping Smart Cities in the EU” isimli bu raporda Avrupa kentlerinin özellikleri karşılama düzeyi görülebilmektedir.

Tablo 1. Akıllı Kent Özelliklerini Kapsama Düzeyi (ÖKD)(%)

Ülke	Kent	ÖKD (Avrupa 2020 hedefleri)	ECO	ENV	GOV	PEO	LIV	MOB	Varyans
İspanya	Barselona	100	60	50	40	30	30	40	1.1
İrlanda	Dublin	100	33	50	33	17	50	33	1.3
Hollanda	Amsterdam	100	67	33	67	67	67	33	2.5
Finlandiya	Helsinki	100	75	13	38	50	38	50	3.5
Danimarka	Kopenhag	100	14	100	14	43	14	43	9.3
UK	Manchester	100	20	30	40	60	60	20	2.8
İtalya	Milan	88	0	83	17	33	33	33	6.5
Finlandiya	Oulu	88	40	40	20	80	60	0	6.7
Almanya	Hamburg	88	20	80	0	60	40	60	7.2
İsveç	Malmö	75	0	67	33	33	67	0	7.4
Estonya	Tallinn	75	50	100	0	0	50	50	11.8
UK	Glasgow	75	0	100	0	67	33	67	13.6
Avusturya	Viyana	75	0	67	0	67	67	33	9.0
Almanya	Bremen	75	0	33	0	33	33	33	2.5
Yunanistan	Atina	63	0	0	100	33	67	0	14.8
Slovenya	Ljubljana	63	0	50	0	50	0	50	6.3
Romanya	Tirgu Mures	63	0	0	100	100	100	0	25.0
Macaristan	Budapeşte	63	0	100	0	0	50	50	13.9
Hollanda	Eindhoven	63	0	50	0	0	50	50	6.3
Fransa	Lyon	63	0	100	0	100	0	100	25.0

Kaynak: European Parliament, 2014: 170.

Tablo. 1 incelendiğinde Avrupa’daki kentlerin akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme üzere üç temel ilke üzerine inşa edilen Avrupa 2020 hedeflerine ilişkin puanları ve akıllı kent bileşenlerini kapsama düzeyleri görülmektedir. En güncel hali 2014 yılını kapsayan bu rapora

göre Barselona, Dublin, Amsterdam, Helsinki, Kopenhag ve Manchester Avrupa'nın en akıllı kentleri arasında yer almaktadır. Bileşenler bazında bu kentlerin değerlendirilmesi yapıldığında ise, “dünyanın en yeşil başkenti” olan Kopenhag'ın çevreye ilişkin alanlarda Avrupa 2020 hedeflerini %100 karşıladığı belirlenmektedir. Her ne kadar belirlenen hedeflerin tamamını karşılayamamış olsalar da Tallinn, Glasgow, Budapeşte ve Lyon'un da çevreci uygulamalarıyla öne çıkan kentler olduğu söylenebilecektir. Yönetişim noktasında bir değerlendirme yapıldığında Atina ve Tirgu Mures (Târgu Mureş) Avrupa 2020 hedeflerini tamamen karşılayan kentler olarak karşımıza çıkmaktadır. Akıllı insanlar bileşeninde yine Romanya'nın Tirgu Mures kenti ve Fransa'nın çevreci kenti Lyon dikkat çekmektedir. Akıllı yaşam özelliklerini %100 karşılayan Tirgu Mures kenti, toplam üç bileşende en yüksek düzeye sahip bir kent olarak görülmektedir. Ancak bu kentin kalan bileşenlerdeki durumu %0 düzeylerinde değerlendirilmektedir. Akıllı ulaşım noktasında ise Lyon, hedefleri %100 karşılayan kent olarak belirlenmektedir. Akıllı ekonomi alanında hiçbir kentin %100'e ulaşamadığı ancak Finlandiya'nın başkenti Helsinki'nin %75'lik karşılama düzeyi ile hedeflere ulaşmaya çok yaklaştığı görülmektedir.

IESE Business School tarafından 2018 verilerini kapsayacak biçimde hazırlanan “Cities in Motion Index” isimli rapor akıllı kentlere daha kapsayıcı şekilde yaklaşmakta ve konuyu “hareketlilik” odaklı ele almaktadır (FORBES, 2018). Her biri farklı alt değişkenlerden oluşan 9 ana bileşene göre değerlendirmenin yapıldığı raporda 165 kente

ilişkin değerlendirmede bulunduğu görülmektedir. Ekonomi, İnsan Sermeyesi, Sosyal Uyum, Çevre, Yönetişim, Kent Planlama, Uluslararası Bilinirlik, Teknoloji ile Hareketlilik ve Ulaşım olmak üzere 9 bileşen üzerinden oluşan sıralamada kentlerin genel ve tek tek bileşenler bazındaki konumlarına yer verilmektedir

Tablo 2. Temel Göstergelerle En Hareketli 10 Kent

Ülke	Kent	Eko	İns. Serm.	Sos. Uy.	Çevre	Yön.	Kent Plan	U. arası Bilinirlik	Teknoloji	Har. ve Ulaşım
ABD	New York	1	4	109	99	38	1	3	5	4
B.Krallık	Londra	4	1	68	40	5	7	2	6	2
Fransa	Paris	7	8	87	49	43	3	1	12	1
Japonya	Tokyo	2	5	48	11	40	32	17	27	22
İzlanda	Reykjavik	27	83	47	1	27	66	121	7	7
Singapur	Singapur	13	39	90	10	8	39	5	2	63
G. Kore	Seul	15	11	38	25	22	40	20	10	3
Kanada	Toronto	28	24	28	55	4	2	25	16	68
Çin	Hong Kong	19	12	147	21	16	10	16	1	87
Hollanda	Amsterdam	36	46	26	36	23	13	6	3	13

Kaynak: IESE, 2018: 27.

Tablo 2'deki veriler esas alındığında New York'un ekonomi ve kent planlaması, Londra'nın beşeri sermaye, Paris'in uluslararası bilinirlik, Hong Kong'un teknoloji, Reykjavik'in ise çevre alanında birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Uluslararası bilinirlik ile hareketlilik ve ulaşım alanında Londra, ekonomi alanında Tokyo, teknolojiye Singapur, kent planlamasında Toronto, ikinci sıradaki kentler arasında yer almaktadır. İlk on kent arasında yer almasına rağmen Reykjavik'in

uluslararası bilinirlik, New York'un ve Hong Kong'un sosyal uyum alanında 165 ülke arasındaki konumları dikkat çekmektedir. Listede Türkiye'den ise iki kent bulunmaktadır. Buna göre İstanbul 114., Ankara ise 120. sırada yer almaktadır.

Tablo 3. IESE'ye göre Türkiye'deki Kentlerin Durumu

Sıra	Şehir	Eko.	İns. Serma	Sos. Uy	Çevre	Yön.	Kent Plan.	U. arası Bilinir	Teknoloji	Har. ve Ulaşım
114	İstanbul	7	18	55	24	39	06	8	6	24
120	Ankara	25	00	11	37	27	7	17	12	7

Kaynak: IESE, 2018: 30.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde sosyal uyum, hareketlilik ve ulaşım, yönetim ve insan sermayesi gibi alanlarda ortalamanın altında sayılan İstanbul'un uluslararası bilinirlik ve teknolojiadaki konumu 165 ülke arasından oldukça yüksek sayılmaktadır. Başkent Ankara'nın ise, hareketlilik ve ulaşım ile kent planlaması hariç diğer bileşenlerdeki konumunun oldukça düşük seviyelerde kaldığı düşünülmektedir.

Her ne kadar farklı kuruluşlar tarafından değişik kriterler esas alınarak yapılan sınıflandırmalar çeşitlilik gösterse de, tasarladığı projeler, yaptığı yatırımlar ve hayata geçirdiği uygulamalar ile akıllı kent kapsamında değerlendirilen kentlerin dünya genelindeki dağılımı ise Tablo 4.'te görülebilmektedir.

Tablo 4. Akıllı Kentler Listesi

ASYA	Bangalore (Hindistan); Chongqing (Çin); Doha (Katar); Gangnam District, Seul (Kore); Hong Kong; HwaSeong-DongTan (Kore); Hyderabad (Hindistan); Ichikawa (Japonya); Jaipur, Rajasthan (Hindistan); Jia Ding (Çin); Kâbil (Afganistan); Mitaka (Japonya); Shanghai (Çin); Seul (Kore); Singapur; Suwon (Kore); Taipei (Tayvan); Taoyuan County (Tayvan); Tel Aviv (İsrail); Tianjin (Çin); Yokosuka (Japonya)
AFRIKA	Cape Town (Güney Afrika); Nelson Mandela Bay (Güney Afrika)
AVRUPA	Besançon (Fransa); Birmingham (BK); Dundee, İskoçya (BK); Eindhoven (Hollanda); Glasgow, İskoçya (BK); Hammarby Sjostad (İsveç); Issy-les-Moulineaux (Fransa); Karlskrona (İsveç); Malta (Malta); Manchester (BK); Reykjavik (İzlanda); Sopron (Macaristan); Stockholm (İsveç); Tallinn (Estonya); Sunderland (UK); Trikala (Yunanistan)
KUZAY AMERİKA	ABD: Albany (New York); Ashland (Oregon); Arlington County (Virjinya); Bettendorf (Iowa); Bristol (Virjinya); Chattanooga (Tennessee); Cleveland (Ohio); Corpus Christi (Teksas); Dakota County (Minnesota); Danville (Virjinya); Dublin (Ohio); Florida High Tech Corridor; LaGrange (Georgia); Northeast Ohio; Loma Linda (Kaliforniya); Riverside (Kaliforniya); San Francisco; Spokane (Washington); Westchester County (New York); Winston-Salem (Carolina) Kanada: Burlington (Ontario); Calgary (Alberta); Edmonton (Alberta); Fredericton (New Brunswick); Ottawa (Ontario); Quebec City (Quebec); Stratford (Ontario); Toronto (Ontario); Vancouver (British Columbia); Waterloo (Ontario); Western Valley (Nova Scotia); Windsor-Essex (Ontario); Winnipeg (Manitoba)

ORTA/GÜNEY AMERİKA	Barceloneta (Porto Riko); Curitiba, Paranà (Brezilya); Pirai (Brezilya); Porto Alegre (Brezilya)
OKYANUSYA	Ballarat (Avustralya); Gold Coast City (Avustralya); Ipswich, Queensland (Avustralya); State of Victoria (Avustralya); Whittlesea, Victoria (Avustralya)

Kaynak: akt. Nam & Pardo; 2011: 282; Doğan, 2017: 33.

Yukarıdaki kentler incelendiğinde beş farklı kıtadan farklı kentlerin BİT sayesinde geliştirilen akıllı uygulamalar ile daha yaşanabilir bir kent yaratma çabasında oldukları yorumlanabilmektedir. Bu kentler arasında bazıları enerji, çevre, ulaşım ve yönetim gibi alanlardaki uygulamalarıyla öne çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, akıllı kent yaklaşımına uygun olarak yürüttüğü projelerle dikkat çeken bazı kentlerden bahsedilmesi planlanmaktadır.

KOPENHAG-DANİMARKA: Akıllı kent geçmişi, 1971’de Danimarka hükümetinden miras kalan ekoloji dostu politikalarla başlayan Kopenhag, (Ulusoy, 2017: 83) “dünyanın en yeşil başkenti” olma özelliğine sahiptir. Ayrıca Avrupa’nın en akıllı kentlerinden biri olma yolunda ilerleyen kentte sürdürülebilirlik yatırımlarına ağırlık verildiği dikkat çekmektedir (Digitalage, 2018). Bu noktada 2025 yılına kadar karbon salınımını sıfıra indirmek hedefiyle yeşil alanların artırılması, yeşil binalar, sürdürülebilir soğutma ve ısıtma için yenilenebilir enerji tasarrufunun en üst düzeyde sağlanması gibi

yenilikçi projeler üretildiği görülmektedir (Uyanık, 2015: 19-20; Gül ve Çobanoğlu, 2017: 1553). Ayrıca çatıları yeşillendirmek, etkili atık yöntemleri kullanmak ve yağmur suyunun geri dönüşümünü sağlamak için çalışmalar yürütülmektedir. Bisiklet yollarının yanı sıra büyük bir toplu taşıma ağı bulunan kent (Hürriyet, 2018), geçiş önceliğini toplu taşıma araçlarına veren sensörler ile donatılmıştır. Kent ulaşımında MIT (Massachusetts Institute of Technology) işbirliği ile üretilen *Copenhagen Wheel* olarak bilinen akıllı bisikletlerin kullanımı da teşvik edilmektedir (Uyanık, 2015: 19-20). Değişebilir 48 voltluk lityum iyon pilleri sayesinde hızı 25 km/s'e kadar çıkabilen bu bisikletler, akıllı telefon uygulamasıyla hava kirliliği, trafik durumu ve yakılan kalori miktarını da göstermektedir (Gerçekbilim, 2018). Belediye'nin bisiklet kullanımını teşvik edici uygulamaları neticesinde günümüzde kent nüfusunun, ulaşım için yüzde 40 oranında bisikletten faydalandığı görülmektedir (Digitalage, 2018).

Ayrıca tüm kente WiFi bağlantısı sağlayarak City WiFi projesi başlatılmış, sağlık ve belediye hizmetleri için akıllı uygulamalar geliştirilmiştir. Bunlara ilaveten Smart Parking projesi ile, akıllı telefon tabanlı uygulamalarla sürücülere hızlı bir şekilde açık park yeri tanımlayıp, kent trafiğini azaltan bir uygulama da bulunmaktadır. Bunun yanında Smart Water ve Smart Waste projeleri ile sel baskınlarının önlenmesi ve çöp konteynirlerinin doluluk oranlarının saptanması yoluyla hem çevreci hem de maliyetleri düşürücü uygulamalar hayat bulmaktadır (akt.: Gül ve Çobanoğlu, 2017: 1553). Kopenhag'taki bu akıllı çözümler Kopenhag Belediyesi tarafından

kurulan Kopenhag Çözüm Laboratuvarı (CSL) tarafından, 2025'e kadar dünyada ilk karbonsuz kent olma vizyonuna uygun olarak tasarlanmaktadır (Ulusoy, 2017: 83-87).

BARCELONA-İSPANYA: Barselona'nın akıllı kent uygulamalarının temeli 1980 yılında iki belediye binası arasında fiber optik hatların kurulmasıyla atılmıştır. 1992 Yaz Olimpiyatları sonrası ise uygulamalar hız kazanmıştır. Bu gelişmeler neticesinde kent, 'Mobil Dünya Başkenti' (Ulusoy, 2017: 76) ve "2015 Yılı'nın En Akıllı Kenti" ilan edilmiştir (Akıllıkentler, 2018).

Barselona'nın Akıllı Kent Planı'nın oluşturulması, kentin toplum, bilgi ve yapılardan oluşan üç merkezi bileşene ayrıldığı *Kent Anatomisi* modeliyle başlamaktadır. Kentte açık yönetim, kamusal ve toplumsal hizmetler, altyapılar, kent ölçeği, kamusal ve özel alanlar, bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT), su, enerji, madde, ulaşım, doğa ve çevre gibi farklı alanlarda geliştirilmiş olan 100'den fazla Akıllı Kent projesi yer almaktadır (Ulusoy, 2017: 76). Ayrıca akıllı kent altyapısı yatırımlarıyla fiber optik ağ uzunluğu 500 kilometreye ulaşan Barselona'da AB desteği ile, vatandaşların yeni ürünler yaratmalarının sağlanması, yeni işlerin teşvik edilmesi ve pazara giriş süresinin azaltılması da amaçlanmaktadır (Uyanık, 2015: 19). Barselona'da akıllı kent yapısına uygun olacak şekilde belirlenen programlardan bazıları şu şekildedir (akt.: Gül ve Çobanoğlu, 2017: 1553; Ulusoy, 2017: 76): yeni bir belediye ağı, kentsel platform, akıllı veri, LIVE (Akıllı Ulaşım, Akıllı Enerji, Akıllı Vatandaş), Yaşlılara yönelik hazırlanan Vincles (Akıllı Sağlık Hizmeti, Akıllı Vatandaş, Akıllı Yönetim), Uzaktan

Sulama (Akıllı Altyapı), hareketlilikte sıfır emisyon, e-devlet ve verimlilik, iyileştirilmiş atık toplama, kentsel dönüşüm ve dayanıklılık, akıllı aydınlatma vb. Ayrıca kent yönetimi akıllı kent konseptine uygun olarak düşük karbon tüketimine yönelik yatırımlar gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda ise dünyada ilk olarak, solar termik enerji tüketimi talimatnamesi yayımlanmıştır (Digitalage, 2018). Endüstriyel tasarımcıların ve akıllı telefon kullanımının arttığı bir yer olan Barcelona'daki akıllı telefon altyapısı dikkat çekici boyuttadır. Bu sistem, gürültü seviyelerini, trafik modellerini ve hatta insanların kaç tane özçekimi yakaladığı gibi..., verileri içermektedir (Weforum, 2018). 2014 yılında hava kirliliğinin halk sağlığını tehdit eden boyutlara vardığının tespiti üzerine; Barcelona yönetimi trafiği %21 oranında azaltmayı hedefleyerek, kent merkezlerinde araç hareketliliğini en aza indirecek, 'superblocks' uygulaması ile, yayalara ve bisikletlilere alan açılması suretiyle, hava kirliliğinde azalma ve ekonomik hareketlilikte artış sağlamıştır (Tekir, 2017: 26).

AMSTERDAM-HOLLANDA: Akıllı kenti, "bir kentin sermayesini ve altyapı yatırımlarını, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve doğal kaynaklarının verimli kullanımı ile birlikte yüksek bir yaşam kalitesi sağlamak için akıllı bir şekilde harekete geçirmek" şeklinde tanımlayan Amsterdam kent yönetiminin akıllı uygulamaları 1995 yılına dayanmaktadır (Terzi ve Ocakçı, 2017: 12). Kentin akıllı kent olması için dikkat çeken en yenilikçi proje, Amsterdam Arena Stadyumu ile ilgili yürütülen proje olarak gösterilmektedir. Bu proje ile akıllı BT çözümleri sayesinde, stadyumdaki seyircilerin uygun şekilde

yönetilmesi, ayrıca akıllı telefon ve tabletler aracılığıyla şebeke yönetimi ve bağlanabilirlik arttırılabilecektir (Digitalage, 2018). Amsterdam'da uygulanan akıllı kent ile ilgili projelerden birkaçını şu şekilde sıralamak mümkündür (Amsterdamsmartcity, 2018; Gül ve Çobanoğlu, 2017: 1554); Kent içinde yapılacak günlük işler ve kentte gidilecek yerler için öneriler sunan Urby, Yeni teknoloji trendlerinin uygulanması için ortak katılım sağlayan Amsterdam Tech City, olaylar sırasında acil servisler arasında bilgi iletişimi sağlayan City Alerts, kentte ücretsiz ulaşım, müzelere giriş, kanal gezisi ve ayrıntılı bir kent haritası ile katılımı sağlayan *I Amsterdam City Card* projesi ve ayrıca Biogasboot, GridFriends, Amsterdam Decks, Fuel Cell Technology, CityZen, Smart Spor Parks, Climate Street ve Amsterdam Zoncoalitie uygulaması gibi, farklı uygulamalar bulunmaktadır. Komşularından çok daha küçük olmasına rağmen, finansal teknoloji, enerji verimliliği gibi bileşenleri sayesinde Avrupa'da önemli bir güç merkezi haline gelen Amsterdam'da milletvekilleri, 2025 yılına kadar benzin ve dizel araçları yerine elektrikli araçları tercih edebileceklerini, açıklamışlardır. (Weforum, 2018).

VİYANA-AVUSTURYA: Avusturya'nın başkenti Viyana, Akıllı Kent Vizyonu 2050, Yol Haritası 2020 ve Eylem Planı 2012-2015 gibi çalışmalarını devreye alarak akıllı kent olma yolunda hızla ilerlemektedir (Digitalage, 2018). Bu doğrultuda Viyana'da, 2050 yılına kadar uygulanacak akıllı kent stratejisi oluşturulmuş ve bu strateji hukuki dayanaklarla desteklenmiştir. Böylelikle gelecekte projenin geri plana atılma riski ortadan kaldırılmıştır. Aktif araba ve bisiklet paylaşım

programlarının uygulandığı kentte bu programdan sadece vatandaşlar değil ziyaretçiler de yararlanabilmektedir. Ayrıca Wien Energy şirketi ile yapılan işbirliği sayesinde güneş enerji projelerine yönelik yatırımlar gerçekleştirilmiştir (Uyanık, 2015: 19). Bunların yanı sıra, Viyanalı mimarlar, binalarda karbon tüketiminin azaltılması, kent planlama ve ulaşımın kolaylaştırılması gibi konularda belediyeye işbirliği içinde hareket etmektedir (Digitalage, 2018).

LONDRA-BİRLEŞİK KRALLIK (UK): Londra’da kent yönetimi akıllı kent uygulamalarıyla, inovasyon ve daha fazla verimlilik odaklı, şeffaf ve işbirlikçi bir yaklaşımla vatandaşlarını merkezde tutmaktadır (Ulusoy, 2017: 119). Avrupa’nın en büyük kablosuz ağının kurulması için Telekom operatörü O2 ile anlaşma imzalayan Londra yönetimi,trafik sıkışıklığının önüne geçebilmek için trafik sıkışıklığı vergisi uygulanmaktadır (Digitalage, 2018; Uyanık, 2015: 20) Aynı zamanda, insanlar toplu taşıma kullanmaya yönlendirilmektedir. Akıllı kent faaliyetlerine yönelik yatırımlar yapan KOBİ’lere destek verilen kentte, farklı sektörlerin ve vatandaşların katılımının desteklendiği “Akıllı Londra Yönetim Kurulu” bulunmaktadır (Gül ve Çobanoğlu, 2017: 1552-1553). Ayrıca ulaşımda temassız ödeme imkânı sağlayarak, zamandan tasarruf edilmesine aracı olan Oyster Kartı ve dünyada kamusal verileri açık ve erişilebilir hale getiren ilk platformlardan biri olan Londra Veri Deposu, en iyi uygulamalar içinde yer almaktadır (Ulusoy, 2017: 119-120). Bunlara ilaveten yeni kurulacak 10 tren hattı ile, mevcut 30 istasyonu yeni tünellerle birleştiren ve bu şekilde ulaşımı rahatlatılacak olan, 20 milyar dolarlık bütçesi ile Crossrail projesi,

Avrupa'nın en büyük inşaat projeleri içinde yer almaktadır (Weforum, 2018).

TORONTO-KANADA: Kuzey Amerika'nın en akıllı kenti olarak nitelendirilen (Digitalage, 2018) Toronto kentinde, kamu sektörü ve özel sektör işbirliğinde düşük karbon kullanımını teşvik edecek projeler desteklenmektedir. Bu noktada çöp kamyonlarının doğal gaz ile çalıştırılması ve bunun için çöplük toplama sahasından alınan çöplerin kullanılması söz konusu olmaktadır (Uyanık, 2015: 20). “Zero Waste Toronto” politikasının içselleştirildiği kentte yeniden kullanılabilir, geri dönüşümü sağlanabilecek atıkların değerlendirilmesini esas alan akıllı çevre uygulamaları teşvik edilmektedir (Torontoenvironment, 2018). Kanada'nın 50'den az çalışanı olan BT şirketlerinin, %30'una ev sahipliği yapan Toronto'da yenilikçi altyapılara yaptığı girişimler ile Cisco Innovation Center önemli bir yere sahiptir (Weforum, 2018). Ayrıca Toronto'nun güneydoğu sahil bölgesi, Quayside da kurulması planlanan akıllı kent projesinde ise bisiklet, otobüs, otomobil ve metro gibi ulaşım çözümlerinin birbiriyle daha uyumlu çalışması, dijital yön bulma araçlarının ve şoförsüz araç teknolojisinin etkili biçimde kullanılması gibi yöntemlerle, bölgede yaşayan farklı grupların yaşam kalitelerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu proje ile binaların enerji tüketimi, atık giderleri ve karbon salınımlarını minimuma indirmek suretiyle doğayla barışık, sürdürülebilir bir kent inşa edilmesi amaçlanmaktadır (Blogteb, 2018).

Kanada'nın yaklaşık 45000 nüfuslu Milton kentinde ise 4000 kişinin, kendi kendine yetebilecek yenilenebilir enerji kaynaklarına

öncelik veren, geri dönüşümlü malzemelerin kullanılacağı ve yeni nesil teknolojilerin hâkim olduğu bir eko-kent projesi tasarlanmaktadır (Uyanık, 2015: 15). Ayrıca 2014 yılında “Kuzey Silikon Vadisi” olarak adlandırılan Kanada’nın Vancouver kenti, 2 milyar dolardan fazla gelir elde eden 600’den fazla dijital medya şirketini bünyesinde barındırmaktadır. Teknoloji odaklı üniversiteler ile düşük kurumlar vergisi oranları kenti, hem mevcut yöneticiler hem de gelecek mühendisler için cazip hale getirmektedir (Weforum, 2018).

MALMÖ-İSVEÇ: Yenilenebilir enerji kaynaklarının brüt nihai tüketimin %20’sine getirme anlamında 28 AB ülkesi arasında, 2020 hedeflerine ulaşan ilk ülke olan (Ulusoy, 2017: 14) İsveç’te akılcı uygulamalarıyla Malmö ve Stockholm kentleri öne çıkmaktadır. İsveç’in başkenti olan Stockholm, önümüzdeki beş yıl içinde parasız ve petrolden arındırılmış, dijital ve çevresel devrimleri benimseyen bir kent olmayı planlamaktadır. Ayrıca Avrupa’nın en yüksek bütçeli girişimine sahip olan kent, dünyanın ikinci en hızlı gelişen risk sermayesi pazarına, sahip olduğu için programcıların akın ettiği bir yer özelliğine sahiptir (Weforum, 2018).

Malmö’de ise, EXPO 2001 Avrupa Konut Fuarı kapsamında Avrupa Birliği tarafından fonlanan, kentlere ait ekolojik problemleri çözüme kavuşturmak ve devamını sağlamak için ekolojik hedeflerle çerçevelenmiş konut projelerinin hazırlanması amaçlanmıştır. Proje kapsamında, yeşil çatılarda yağmur sularının toplanarak kullanımı için düzenlemeler yapılmıştır. Vakumlu boru sistemiyle atıkların biyogaza dönüştürülmesi ve arabalar ile otobüslerdeki ısıtma ve elektrik

enerjisinin buradan sağlanması planlanmış, bina çatılarına güneş panelleri yerleştirilerek enerji tasarrufu sağlanması amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra rüzgar enerji istasyonları, elektrik enerjili hibrit motorlarla üretilecek yeşil taşıtlar ve araba paylaşımlarının online olarak yapılabileceği sistemlerin oluşturulması projenin hedefleri arasında yer almıştır (Uyanık, 2015: 21-22).

SAN FRANCISCO-NEW YORK-ABD: Kaliforniya eyaletine bağlı olan San Francisco, Silikon Vadisi'ne sahip olmasından dolayı teknolojik üstünlüğü elinde bulunduran önemli bir kenttir. Devasa başlangıç kültüründen girişim sermayesi sahnesine, tasarımcıları ve programcılara kadar her şeyi ile teknolojinin yadsınamaz merkez üssüdür (Weforum, 2018). San Francisco'nun Akıllı Kent statüsü, sorunlar ortaya çıktıkça, üstesinden gelerek ve girişimler başlatarak, organik bir şekilde oluşmuştur. Akıllı fiyatlandırma kullanarak, sürücülerin hızlı bir şekilde boş park alanı bulmalarına yardımcı olan, SFpark (Akıllı Ulaşım, Akıllı Vatandaş, Akıllı Altyapı) uygulaması, kent belediyesinin sorumluluğunu üstlendiği ve tüm belediye binalarının bağlantısını sağlayan Bağlanırlık Planı (Akıllı Teknoloji, Akıllı Vatandaş, Akıllı Altyapı), enerji verimliliğini ve yerel yenilenebilir enerji kullanımını artırmak, yenilenebilir enerji sektörüne yatırımlarını teşvik etmek gibi projeler (Akıllı Enerji, Akıllı Binalar, Akıllı Altyapı, Akıllı Vatandaş) bilinen uygulamalara örnek verilebilecektir (Ulusoy, 2017: 99-100).

Teknolojik altyapıda bir taraftan son derece tarihi, ancak aynı zamanda da inanılmaz derecede ilerici bir kent (Weforum, 2018) olan New York ise, akıllı kent olmayı pro-aktif şekilde hedeflememekle birlikte, akıllı teknolojileri, karşı karşıya kaldığı sorunların üstesinden gelmek ve hedeflerine ulaşmak adına kullanmaktadır (Ulusoy, 2017: 125). Ancak teknolojiye sergilediği ilerici politikalar sayesinde kentte bulunan yaklaşık 7.000 yüksek teknoloji şirketi, 2013'ün üçüncü çeyreğinde 100.000'den fazla iş olanağı sağlamıştır. Ayrıca kentte ücretsiz bir Wi-Fi hizmeti sunan, LinkNYC, uygulaması bulunmaktadır (Weforum, 2018). LinkNYC, ödemeli telefonların yerini Links adı verilen en son teknoloji kiosklarla [mikro işlemci kontrollü bir bilgisayar ve dokunmatik ekrandan oluşan bir sistem (Kentyazilim, 2018)] değiştiren yeni bir iletişim ağıdır. Her Link, New York'ta yaşayan veya kenti ziyaret eden herkes için yüksek hızlı Wi-Fi, telefon görüşmeleri, haritalar ve kent servisleri hakkında bilgi sunan aynı zamanda tablet ve cihaz şarj etme gibi ücretsiz hizmetleri olan ve üzerinde 911 acil çağrı butonu bulunan cihazlardır (Link.nyc, 2018). Manhattan'ın çevresinde halka açık kullanım için 500'den fazla kiosk bulunmaktadır (Weforum, 2018) ve önümüzdeki birkaç yıl boyunca, beş ilçede daha 7.500'ün üzerinde bağlantı kurulması planlanmaktadır (link.nyc, 2018).

Link NYC uygulamasının yanı sıra gerçek zamanlı trafik bilgilerini kullanarak trafik durumunun görüntülenmesini ve yanıt verilmesini sağlayan Midtown in Motion (Akıllı Ulaşım, Akıllı Teknoloji), sürdürülebilirlik ve STEM (eğitim kurumları), Akıllı Vatandaş Eğitimi Girişimi (Akıllı Vatandaş), vatandaşların kent yönetimi,

hizmetler ve bilgilere bağlanmasını sağlayan NYC 311 (Akıllı Yönetim), New York'un örnek uygulamaları arasında öne çıkmaktadır (Ulusoy, 2017: 126).

BERLİN-ALMANYA: Avrupa'nın otomobil endüstrisinin büyük bir kısmını oluşturan ve tüm büyük markaların temsil edildiği dünyadaki tek kent olan, aynı zamanda da Avrupa'nın en yüksek risk sermayesi yatırımı oranlarına sahip olan Berlin (Weforum, 2018), hızlı kentleşme sorunlarını aşmak için ulaşım, enerji, sağlık, altyapı ve binalar için akıllı çözümler geliştirmek amacıyla politikalar uygulamaktadır. Nüfusunun 2030'a kadar en az 500.000 artması beklenen Berlin'in akıllı çözümlere yatırım yapması kaçınılmazdır. Berlin'in Karbon Nötr 2050 hedefine katkıda bulunmasını sağlayacak, "Berlin E-Otobüs" projesi, bina sahibine herhangi bir yatırım maliyeti oluşturmadan, kamu binalarının ve özel binaların etkili şekilde iyileştirilmesini sağlayan "Berlin Enerji Tasarrufu Ortaklığı" projesi ve Akıllı Kent Destek Sistemi en iyi uygulamalar içinde gösterilmektedir (Ulusoy, 2017: 91-92).

PARİS-FRANSA: Açık inovasyon yöntemine uygun projeler geliştiren Paris'te, Akıllı Kent projesine, kentte yaşayanların katılımını artırmak için kent bütçesinin %5'i, vatandaşların katılımıyla seçilen projelere ayrılmıştır. Bisiklet sürücülerinin, elektronik kulübe veya park noktasından bir banka kartıyla bisiklet kiralmasına imkân veren Velib (Akıllı Ulaşım, Akıllı Vatandaş, Akıllı Enerji, Akıllı Altyapı), elektrikli araç (EV) paylaşım programı olan Autolib (Akıllı Ulaşım, Akıllı Vatandaş, Akıllı Enerji, Akıllı Altyapı), mahallede akıllı şebeke araştırma ve geliştirme projesi olan IssyGrid (Akıllı Enerji, Akıllı

Binalar, Akıllı Altyapı, Akıllı Vatandaş) en iyi uygulama örnekleridir (Ulusoy, 2017: 113-114).

HELSİNKİ-FİNLANDİYA: Finlandiya'nın başkenti Helsinki'nin her bölgesinde açık veri setleri konuşlandırılmış durumdadır ve ticari binaların yüzde 70'inde enerji verimliliğini artırabilmek adına otomasyon sistemleri kullanılmaktadır. Geliştirilen uygulama sayesinde bütün ulaşım araçlarında ortak bir ödeme sistemi ve talebe bağlı dolaşım sistemleri oluşturularak kentte özel araçlara olan gereksinimin azaltılması amaçlanmaktadır. Ülkeye bağlı Viikki kentinde ise, enerji ve içme suyu tasarrufunu sağlamak, atık su kullanımını ve çöpü en aza indirmek, çevreyle dost ve dayanıklı yapı malzemelerini kullanmak, modern telekomünikasyon ve bilgisayar ağının en elverişli şekilde kullanılmasını sağlamak gibi amaçlarla bir eko-kent projesi hedeflenmektedir (Uyanık, 2015: 16-19).

TOKYO-JAPONYA: Dünyanın en büyük şehri olan Tokyo'nun her yıl 2.3 milyar insan tarafından kullanılan etkileyici bir ulaşım altyapısına sahip metro sistemi bulunmaktadır (Weforum, 2018). Banliyö bölgeleri için tasarladığı akıllı çözümlerle, Asya'nın en önemli akıllı kentlerinden biri olan Tokyo, Panasonic, Accenture ve Tokyo Gas firmaları işbirliğinde evlere güneş enerjisi panelleri, depolama üniteleri ve elektrik şebekesine bağlı akıllı uygulamalar geliştirmektedir (Digitalage, 2018; Uyanık, 2015: 20). Ayrıca Tokyo Elektrik Enerjisi Şirketi (TEPCO), gelişmiş sayaç altyapısı ve talep yanıtı ile bir katılım örneği sunmaktadır. Bu kapsamda 2020'ye kadar, toplam 27 milyon akıllı sayacın kurulması planlanmaktadır (Ulusoy, 2017: 14). Risk

sermayesi yatırımlarında başarılı olan Tokyo, birçoğu 2020 Olimpiyat Oyunları için hazırlanmakta olan baş döndürücü sayıda teknoloji devinede ev sahipliği yapmaktadır (Weforum, 2018).

SEUL-GÜNEY KORE: Akıllı teknolojilere ilk yatırım yapan kentler arasında yer alan Seul'de, Seul Büyükşehir Hükümeti, 1990'larda, hükümet veri tabanlarının oluşturulmasına, internet üzerinden kamu hizmetlerinin ve bilginin sağlanmasına ve BİT altyapısının geliştirilmesine odaklanan e-Hükümet programını başlatmıştır. 2011'de ise, vatandaşların mobil cihazlarından hükümet hizmetlerine ve bilgilerine ücretsiz erişmesini sağlamak için bir Wi-Fi ve kapalı devre televizyon (CCTV) ağından oluşan yüksek hızlı telekomünikasyon ağını tamamlamıştır. Seul Açık Veri Meydanı (Akıllı yönetim), OWL-Bus (Baykuş Otobüs- Akıllı Otobüs), Akıllı Sayaç (Akıllı Enerji), Ulaşım Operasyon ve Bilgilendirme Servisi (TOPIS) sistemi (Akıllı Altyapı, Akıllı Ulaşım) kentteki en iyi uygulamalar arasında yer almaktadır (Ulusoy, 2017: 67-72). Haklı bir şekilde geleceğin kenti olarak adlandırılan Seul, dünyadaki herhangi bir kentten daha fazla patent barındırmaktadır. Örneğin akıllı telefonlarımıza gönderilen LTE gibi veya daha sonra teslim edilecek öğelerin resimlerini taradığımız sanal mağazalar gibi, birçok uygulamanın patentine ev sahipliği yapmaktadır (Weforum, 2018).

Seul'un 65 km güney batısında yer alan Songdo akıllı kenti ise, Koreli ve uluslararası konsorsiyum şeklinde oluşan firmalar ile birlikte inşa edilmiştir. Sayısal coğrafi bilgi sistemleri kullanılan kentte, akıllı binalar aracılığıyla herkesin evinden bu sisteme ulaşması mümkün

olmaktadır. Örneğin, veliler çocuklarının öğretmeni ile evden konferans şeklinde görüşebilmekte, bireyler evden çıkmadan sağlık ve devlet ile ilgili işlemler yapabilmektedir. Akıllı binalardan ve/veya sokakta bulunan atık kutusuna atılan katı atıklar ise yer altında kurulan sistem aracılığıyla ayrıştırılarak, son katı atık toplama alanına gönderilmektedir (Kayapınar, 2017: 17).

SİNGAPUR: Devasa, yağmur çeken bir yer olmasının yanı sıra, çok sayıda programcı ve risk sermayedarına sahip olan Singapur (Weforum, 2018), bilgi ve iletişim sektörünü geliştirerek vatandaşların yaşamını kolaylaştıracak ekonomik çözümler bulmayı amaçlamaktadır (Ulusoy, 2017: 105). Kent yönetimi tarafından sürekli olarak yeni bir altyapı ve yüksek teknoloji yatırımların teşvik edildiği kentte (Weforum, 2018), yaşlanan nüfusun ihtiyaçlarını karşılamak ve kronik hastalıkların yayılmasını engellemek için hayata geçirilen Entegre Sağlık Bilgileri Sistemleri (IHIS) (Akıllı Sağlık), evlerde veya konut bölgelerinde yaşayanların çeşitli ev aletlerini kontrol etmelerini, güvenlik tedbirlerini almalarını sağlayan entegre akıllı ev uygulaması olan Habitap (Akıllı Teknoloji), gelecekte otonom araçların (AV) kullanılması için teknik ve hukuki gereklilikleri hazırlamak amacıyla yürütülen Singapur Otonom Araç Girişimi (SAVI) (Akıllı Ulaşım) örnek uygulamalardan bazılarıdır (Ulusoy, 2017: 1005-106). Ayrıca kent sakinlerini özel araçlar yerine, toplu taşıma araçları ve hafif raylı sistemlere yönlendirecek akıllı ulaşım projeleri için, MIT (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü) ile ortaklık kurulduğu bilinmektedir (Weforum, 2018).

HİNDİSTAN: 2015 yılında akıllı kentler programı geliştirilen ve program kapsamında 100 akıllı kent oluşturma ve 500 kentte iyileştirmelerin yapılması için 15 milyar dolarlık bütçe ayrılan (Tekir, 2017: 26) Hindistan’da, belirli kentler öne çıkmaktadır. Bunlardan Gujarat (GIFT Kenti), Ahmedabad Uluslararası Havaalanı’nın 12 km kuzeyinde ve Gandhinagar kentinin 8 km güneyinde yer almaktadır. Yaklaşık 358 ha büyüklüğüne sahip olması planlanan kentte toplam alanın yaklaşık yüzde 67’si ticari kullanımlara, yüzde 22’si konut kullanımına geriye kalan kısımlar ise sosyal donatı alanları kullanımına ayrılmıştır (Kayapınar, 2017: 17). Gujarat, 2020’ye kadar dünyanın önde gelen finans merkezlerinden biri olmak istemekte ve New York, Londra, Singapur, Hong Kong gibi kentlerin izinden gitmektedir. Ticaret ve mesken amaçlı kullanılan binaların, komuta kontrol merkezine bağlanmasını esas alan Akıllı Bina Yönetimi Çözümleri (IBMS), her gün 400 tona kadar atığı, yeraltı otomatik atık toplama yöntemiyle toplayan ENVAC Çözümleri, trafik, elektrik gibi konuları yönetip binalardaki IBMS sistemlerine bağlanabilen Merkezi Kontrol ve Komuta Merkezi (C4) örnek uygulamalar içinde yer almaktadır (Ulusoy, 2017: 132-133).

Hindistan’da inşa edilmesi planlanan Kochi akıllı kentinde, dijital verilerin sisteme uyumlu bir şekilde dâhil edilmesi için, Dijital Master Plan Tasarımı yapılmıştır. Kentte verilecek hizmetler akıllı yönetim merkezi ile bağlantısı yapılarak izlenmektedir. Yaklaşık yüz hektar büyüklüğüne sahip bir alan üzerine kurulması planlanan kentte akıllı binalarda enerjinin etkin kullanımı ve güvenlik çözümleri önerilerek,

evlerde etkin enerji yönetiminin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Kayapınar, 2017: 17). Hindistan'ın Bangalore kenti ise geçen 2 yılda önemli gelişmeler kat etmiştir. 2thinknow tarafından 2016 yılında yapılan sıralamada 49. sıradan 19. sıraya yükselen Bangalore'den başka hiçbir kent bu kadar şaşırtıcı şekilde yükselmemiştir. Kentteki söz konusu bu değişim BT şirketlerinin ve muazzam sayıda programcının kente akın etmesinden kaynaklanmaktadır (Weforum, 2018).

ÇİN: Avrupa Birliği ile koordinasyon çerçevesinde Nisan 2013'te bir proje başlatan Çin'de, proje kapsamında AB ve Çin temsilcilerinden oluşan bir uzman grubu kurulmuş, eğilimlerin belirlenmesi ve akıllı kent stratejileri oluşturulması için öneriler sunulması gibi hususların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Proje çerçevesinde, Avrupa ve Çin'den on beşer tane olmak üzere, toplam otuz pilot kent seçilmiştir. AB'nin akıllı kentleri Amsterdam, Hollanda; Barselona, İspanya; Bristol, İngiltere; Kopenhag, Danimarka; Floransa/Prato, İtalya; Frankfurt, Almanya; Issy-les-Moulineaux, Fransa; Lyon, Fransa; Malmö, İsveç; Manchester, İngiltere; Riga, Letonya şeklinde belirlenmiştir. Çin'in akıllı kentleri ise Beijing Haidian Bölgesi; Tianjin Binhai Yeni Bölgesi; Shanghai Pudong Yeni Bölgesi; Jiangsu Eyaleti, Yangzhou; Jiangsu Eyaleti, Nantong; Jiangsu Eyaleti, Huai'an; Zhejiang Eyaleti, Ningbo; Zhejiang Eyaleti, Jiaying; Fujian Eyaleti, Zhangzhou; Shandong Eyaleti, Yantai; Guangdong Eyaleti, Guangzhou Nansha Bölgesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca Çin'de mevcut kentlerin akıllı politikalar doğrultusunda dönüştürülmesi projelerinin yanı sıra, nüfus artışı ve göçlere yönelik olarak 154 akıllı yeni kent oluşturulması amaçlanmıştır ve 2050 yılına

kadar bunların 81 tanesinin inşasının bitmesi öngörülmüştür (Doğan, 2017: 34).

Çin'in güneyinde 11 milyon nüfusa sahip bir kent olan Shenzhen ise, patentlerin çıktığı, özellikle son birkaç yılda fabrikalar ve robotlar için önemli bir merkez haline gelen ve hatta çok sayıda Telekom ve elektronik devinin ana üs kurduğu bir kent olma özelliğine sahiptir. Teknoloji alanındaki gelişmişliği noktasında dikkat çeken bir diğer Çin kenti Şangay'dır. Şangay'da bulunan Zhangjiang Hi-Tech Park, binlerce teknoloji şirketi arasında 100.000'den fazla işçiye sahip olmakla ayrılmaktadır. Şangay ayrıca patentlerde ve girişim sermayesinde başarılı olan bir kenti, temsil etmektedir. Başkent Pekin, diğer yüksek teknoloji kentlerinin sahip olduğu kültürden yoksun olsa da kent çapındaki akıllı telefon kullanımı ve kişi başına düşen patent sayısı ile öne çıkmaktadır. Risk sermayesi sahnesinde de son birkaç yıldır hızla büyüyen Pekin, 2016 sıralamasından günümüze kadar, 15 sıra birden yükselmiştir. Ayrıca belirli bir kategoride üstünlükten ziyade, hemen hemen her bakımdan ilerlemektedir. Çin'deki en yüksek internet hızına sahip olan Hong Kong'da yönetim, araştırma-geliştirme ve kent çapındaki yenilikçiliğe karşı çok yüksek bütçeler ayırmaktadır. Yüksek teknoloji ürünü ihracatı toplam 243 milyar dolar olan kentte, bu ürünler ihraç edilen toplam malların % 51'ini oluşturmaktadır (Weforum, 2018).

Görüldüğü üzere günümüzde akıllı kent terimi her yerde yaygın bir kullanım alanına sahip olsa da genellikle Amsterdam, Barselona, Toronto, Kopenhag kentleri öne çıkmaktadır. Ancak 2018'de örnek

projeleriyle dikkat çeken başka akıllı kentler de bulunmaktadır. Büyüklükleri ve konumları farklı olan bu kentler, vatandaşlarının yararına uyguladığı akıllı projeler ile oldukça iddialı görünmektedir. Bu kentlerden bazıları şu şekildedir (hub.beesmart.city, 2018): Nantes (Fransa), Groningen (Hollanda), Antwerp, (Belçika), Newcastle (Birleşik Krallık), Hamburg (Almanya), San Sebastián/Donostia (İspanya), Riga (Letonya).

TÜRKİYE'DE AKILLI KENT VE AKILLI BELEDİYECİLİK UYGULAMALARI

Kentleşme oranları, kentsel sorunlar ve teknolojik gelişmelerin hızla arttığı ülkelerden biri olması nedeniyle akıllı kent yaklaşımı, Türkiye'de de benimsenmekte, hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimler bu konuda belirli projeler hayata geçirmektedir. Ancak Türkiye'de kamu hizmeti alanında benimsenen akıllı uygulamalara geçmeden önce ülkenin dijital çehresinden kısaca bahsetmek yararlı olacaktır. Teknolojinin her alana sirayet etmesinin neticesinde, dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de, kamu yönetimi başta olmak üzere her alanda bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda bir taraftan devletin merkez örgütleri, bir taraftan da daha küçük ölçekte ama etkin hizmet sunan yerel birimler, bilgiye ve hizmete erişilebilirliği kolaylaştıran politikalar benimsemektedir.

Tablo 5. E-Devlet Kalkınma Endeksi (AB-Türkiye Karşılaştırması, 2018)

Ülke Adı	Online Hizmet Endeksi	E-devlet Endeksi	Telekomünikasyon Altyapı Endeksi
Danimarka	1	0,915	0,7978
Fransa	0,9792	0,879	0,7979
İngiltere	0,9792	0,8999	0,8004
Finlandiya	0,9653	0,8815	0,7284
İtalya	0,9514	0,8209	0,6771
İsveç	0,9444	0,8882	0,7835
İspanya	0,9375	0,8415	0,6986
Almanya	0,9306	0,8765	0,7952
Hollanda	0,9306	0,8757	0,7758
Polonya	0,9306	0,7926	0,5805
Portekiz	0,9306	0,8031	0,6617
Lüksemburg	0,9236	0,8334	0,7964
Estonya	0,9028	0,8486	0,7613
Türkiye	0,8889	0,7112	0,4298
Avusturya	0,8681	0,8301	0,7716
Malta	0,8403	0,8011	0,7657
İrlanda	0,8264	0,8287	0,697
Yunanistan	0,8194	0,7833	0,6439
Litvanya	0,7986	0,7534	0,6293
Slovenya	0,7986	0,7714	0,6232
G. Kıbrıs R.Y.	0,7847	0,7736	0,7279
Bulgaristan	0,7639	0,7177	0,5785
Belçika	0,7569	0,808	0,693
Macaristan	0,7361	0,7265	0,6071
Slovak Cumh	0,7361	0,7155	0,5964
Hırvatistan	0,6806	0,7018	0,6051
Letonya	0,6667	0,6996	0,6188
Romanya	0,6597	0,6671	0,5471
Çek Cumh.	0,6528	0,7084	0,5971

Kaynak: TÜİK, 2018a.

Tablo 5. incelendiğinde AB üyeliğine aday ülke statüsünde olan Türkiye'nin bilgi toplumuna entegrasyonu hakkında fikir sahibi olabilmek mümkündür. Telekomünikasyon altyapı endeksi en düşük ülke olan Türkiye'nin, online hizmet endeksi bakımından ortalama bir durumda olduğu görülmektedir. AB üyesi 28 ülke değerlendirildiğinde; Türkiye, e-devlet endeksi noktasında sonlara yaklaşırken online hizmet endeksinde 14. sırada yer almaktadır. Bu noktada Türkiye'de bilgi iletişim teknolojilerinin yönetsel açıdan kullanımında birtakım eksikliklerinin halen bulunduğu tahmin edilmekte, ancak elektronik ortamlarda sunulan hizmetlerin kapsamının genişletildiği anlaşılabilmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin, her ne kadar telekomünikasyon altyapısına ilişkin AB standartlarının altında kaldığı görülmekle birlikte, yurttaşlara sunulan online hizmetlere ilişkin konumunun birçok AB üyesi ülkeden daha ileri düzeyde olduğu söylenebilecektir.

Tablo 6. Türkiye Bilgi Toplumu İstatistikleri, 2004-2018 (%)

	004	005	006(*)	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016	017	018
Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı															
Bil. Kullanımı		7,8		8,7	0,6	0,7	2,3	4,0	3,5	2,0	4,4	5,2	5,9	7,2	7,0
İnternet Erişimi		0,4		5,4	9,2	8,8	0,9	2,4	2,5	0,8	9,9	2,5	3,7	5,9	5,3
Web Sit Sahipliği		8,2		3,1	2,4	8,7	2,5	5,4	8,0	3,8	6,6	5,5	6,0	2,9	6,1
Hanelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı															
Bil. Kullanımı	3,6	2,9		3,4	8,0	0,1	3,2	6,4	8,7	9,9	3,5	4,8	4,9	6,6	9,6
İnt. Kullanımı	8,8	7,6		0,1	5,9	8,1	1,6	5,0	7,4	8,9	3,8	5,9	1,2	6,8	2,9
Hanelerde İnternet erişimi	,0	,7		9,7	5,4	0,0	1,6	2,9	7,2	9,1	0,2	9,5	6,3	0,7	3,8

Kaynak: TÜİK, 2018b.

(*) Araştırma, 2006 yılında yapılmamıştır.

Türkiye’de girişimlerde ve hanelerde bilişim teknolojilerinin yaygınlığının, yani ülkenin bilgi toplumu istatistiğinin yer aldığı Tablo. 6 incelendiğinde ise, yıllar itibariyle önemli ilerleme kaydedildiği anlaşılmaktadır. Bu noktada araştırmanın ilk kez yapıldığı 2004 yılında girişimlerde bilişim teknolojisi kullanımı görülmezken, 2018 yılında girişimlerde bilgisayar kullanımı %97 gibi yüksek bir oranda ölçülmüştür. Dolayısıyla ülkede neredeyse tüm girişimlerde bilgisayar olduğu ve bilgisayar bulunanların da tamamına yakının internet erişimine sahip olduğu belirlenmektedir. Ancak online alışverişin ve erişimin gittikçe yaygınlaştığı günümüzde, web sitesi bulunmayan girişim sayısı %34’ler civarındadır.

Bilişim teknolojilerinin hanelerdeki kullanımı incelendiğinde de, yıllar itibariyle bilgisayar kullanımı, internet kullanımı ve erişiminin ciddi boyutlarda değiştiği belirlenmektedir. Bu noktada 2004 yılında, bilgisayar kullanan hane sayısı %24 civarında iken, internet erişimi olan hane sayısının %7’de kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla hane dışı internet kullanımının belirlenen yıl için daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Günümüzde ise, bilgisayar kullanımı %60 civarında iken, internet erişimi olan hane sayısı yaklaşık %84’ler seviyesindedir. Söz konusu farklılık, cep telefonları gibi akıllı cihazların kullanımının artışı ile açıklanabilir. Bu noktada belirtmek gerekir ki, 1929 yılında 15.262 (TÜİK, 2018c) sabit telefon abonesi olmak bile lüks sayılırken, 2018 yılında nüfusu 80.810.525 (TÜİK, 2018d) olan ülkede cep

telefonu abone sayısı 80 milyona, internet abone sayısı ise 72 milyona yaklaşmıştır (TÜİK, 2018c).

Türkiye’de, sadece bilgisayar ve internet kullanımı değil, kentleşme oranı da hızla artmaktadır. Ayrıca toplam gayrisafi katma değer yaklaşık yüzde 90’ı kentlerde üretilmektedir (Elvan, 2017: 6). Hem artan kentleşme oranları, hem de teknoloji Türkiye’de de akıllı kentler stratejisinin benimsenmesini, zorunlu hale getirmektedir. Hatta bu gereklilik başta Onuncu ve Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planları olmak üzere önemli strateji belgelerinde yer almaktadır.

2014-2018 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanan Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda, “akıllı uygulamaların sağlık, ulaştırma, bina, enerji ile afet ve su yönetimi gibi alanlar başta olmak üzere kullanımı yaygınlaştırılacaktır. Kentlerin bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki altyapı, kapasite ve beceri düzeyleri artırılarak akıllı kentlere dönüşmesi desteklenecektir” (SBB, 2018) ifadesine yer verildiği görülmektedir. Ayrıca Trafik Elektronik Denetim Sistemlerinin Akıllı Ulaşım Sistemleriyle entegre bir şekilde yaygınlaştırılması, kent içi ulaşımında trafik yönetimi ve toplu taşıma hizmetlerinde bilgi teknolojileri ve akıllı ulaşım sistemlerinden etkin bir şekilde faydalanılması, ulaşımında toplu taşımanın, küçük motor hacimli, elektrikli ve hibrit araç kullanımının yaygınlaştırılması, uygun yerleşim yerlerinde akıllı bisiklet şebekeleri kurulması ve trafiğe kapalı yaya yolları oluşturulması, ileri malzemelerin, akıllı bina teknolojilerinin geliştirilmesinin ve üretiminin teşvik edilmesi gibi hususların da hedeflendiği görülmektedir (SBB, 2018).

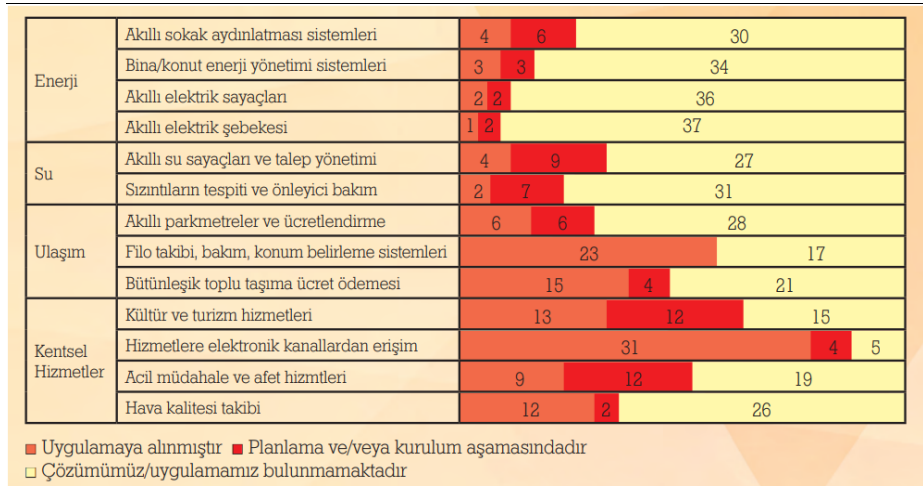
Türkiye’de akıllı kent projelerinin oluşturulması ve yürütülmesinden sorumlu olan Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından ise, teknoloji kullanımıyla, kaynaklarını etkin kullanan ve vatandaşlara daha iyi bir yaşam ortamı sağlayan kentleri oluşturmak üzere "Akıllı Kentler Stratejisi ve Eylem Planı"nı hazırlanmıştır. Ayrıca yine Bakanlık tarafından hem kentlerde sürdürülebilirliği sağlamak hem de BİT ile entegre olmuş, yaşam standardı yüksek akıllı kentler yaratabilmek için “TUCBS-Türkiye Ulusal Coğrafi Bilgi Sistemleri”, Ulusal Kent Bilgi Sistem Standartları”, “Akıllı Kentler-Bulut Kent Bilgi Sistemi”, “KENTGES - Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı 2010-2023” ve tüm coğrafi veri servislerini bir arada gösterebilen ATLAS Uygulaması gibi, uygulamalar da hayata geçirilmektedir (Kayapınar, 2017: 18-19). Ayrıca kamu sektörü ve özel sektöre ait çeşitli kurumların bu konuya ilgi göstermeye başladığı da anlaşılmaktadır.

Akıllı kent yaklaşımına yerel yönetimler cephesinden bakıldığında ise akıllı kent ile ilgili deneyimleri ve yaşayan laboratuvarları her ne kadar sınırlı olsa da (Kayapınar, 2017: 18), dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de, belediyelerin akıllı sistemleri özellikle ulaşımda ve diğer kentsel hizmetlerin sunumunda kullanmaya başladığı görülmektedir. Hatta bu noktada bazı belediyelerin akıllı uygulamaları ile ilkleri oluştururken bazılarının ise henüz bu uygulamalar ile neredeyse hiç tanışmamış olduğunu söylemek mümkündür (Erkek, 2017: 70). Bu konuda belediyelerin akıllı kent uygulamalarına yaklaşımı ve sorun alanlarının tespiti için çeşitli kurum ve kuruluşlar

tarafından anket çalışması yürütülmektedir. Ancak bu teknolojiler büyük çapta sermaye gerektirmesi nedeni ile her belediye tarafından kullanılamamaktadır.

Kalkınma Bakanlığı tarafından 2015-2018 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanan Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı dâhilinde, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Destekli Yenilikçi Çözümlere ayrı bir yer verilmiş ve belediyelerin akıllı kent uygulamalarına ilişkin küçük çapta bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında, Şubat 2013'te 40 belediye ile yapılan "Belediyeler Akıllı Kent Uygulamaları Anketi"ne göre belediyelerde kentsel hizmetler ve ulaşım alanındaki akıllı kent uygulamaları öne çıkarken, enerji ve su alanındaki akıllı kent uygulamalarının daha az sayıda belediye tarafından hayata geçirildiği tespit edilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 54).

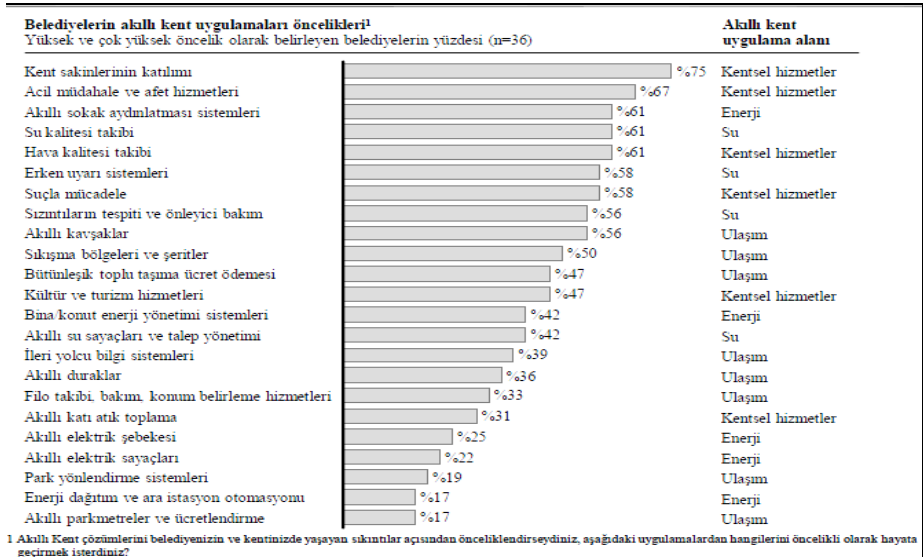
Grafik 1. Belediyelerde Kullanılan Akıllı Kent Uygulamaları, 2013



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2015: 55.

Grafik 1.'de yer alan hususlar değerlendirildiğinde ankete katılan belediyelerin genelinde kentsel hizmetlere elektronik kanallardan erişim noktasında uygulamaların yürütüldüğü, bunu takiben diğer yaygın uygulamaların filo takibi, bakım, konum belirleme hizmetleri, bütünleşik toplu taşıma ücret ödemesi, kültür ve turizm hizmetleri, hava kalitesi takibi gibi hizmetlere yönelik olduğu görülmektedir. Akıllı elektrik şebekesi konusunda, ankete katılan 40 belediyeden 37'sinin uygulamasının bulunmadığı görülmektedir. En az uygulanan diğer hizmetlerin ise akıllı elektrik sayaçları, bina/konut enerji yönetimi sistemleri ve akıllı sokak aydınlatması gibi enerji kapsamındaki hizmetlerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Grafik. 2 Belediyelerin akıllı kent uygulamalarındaki öncelikleri



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2013:56.

Katılımcıların öncelik verilmesini istedikleri akıllı kent uygulamaları sorulduğunda ise, belediyelerin ağırlıklı olarak kentsel hizmetler ve su hizmetleri alanındaki akıllı kent uygulamalarının yaygınlaştırılmasını, tercih ettikleri görülmektedir. Belediye hizmetlerine internet üzerinden erişimi içeren, “kent sakinlerinin katılımı” hizmeti, katılımcıların %75’inin tercihi ile en çok hayata geçirilmek istenen uygulama olarak öne çıkmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 56). Ayrıca anket kapsamında, belediyelerin akıllı kent çözümlerinin hayata geçirilmesi aşamasında, pek çok sorun ile karşılaşırken özellikle, finansman, standartlara uyumluluk ve entegrasyon gibi önemli sorunlar ile karşılaştıkları, nitelikli insan kaynağı eksikliği, standartlara uyumluluk ve entegrasyon problemlerinin ise en kritik sorunlar olarak ön plana çıktığı görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 56).

Tablo 7. Kent Sorunları ve Akıllı Çözümler

	SORUNLAR	AKILCI ÇÖZÜMLER
Ulaşım	Trafik sıkışıklığı Trafikte geçen uzun süre Zararlı gaz emisyonu	Uyarlanabilir trafik kontrolü Akıllı kavşak uygulaması Park yönlendirme sistemleri Akıllı bisiklet
Enerji	Artan enerji talebi Pahalı, verimsiz enerji kullanımı Kaçak kullanım	Akıllı sayaçlar Akıllı şebekeler, Bina enerji yönetimi
Su	Artan su talebi Kaynakların yenilenebilirlik özelliğini yitirmesi	Akıllı sayaçlar, Su kalitesi takibi, Sızıntıların tespiti
Sağlık	Hizmet kalitesinde düşüş Hizmet sunumunda yaşanan zorluklar	Evde bakım hizmeti
Çevre	Çevre kirliliği	Akıllı katı atık toplama sistemi
Güvenlik	Artan suç oranları	Akıllı güvenlik sistemleri (MOBESE, kamera, sensörler, yazılım, lazer vb.)
Kentsel	Plansız kentleşme Hizmetlerde zaman ve mekân kavramının ortadan kalkması	Kent bilgi sistemi Şehir rehberleri Atık yönetim sistemi Bilgi kioskları Adres ve nüfus bilgi sistemi Kablosuz internet altyapısı

Kaynak: Erkek, 2017: 62-63.

Her ne kadar uygulamada birtakım eksiklikler tespit edilse de, akıllı kentleri ile sorunların çözümüne teknoloji ve yenilik odaklı çözümler sunarak akıllı bir ülke olma yolunda ilerleyen Türkiye’de, tespit edilen birtakım kentsel sorunlar ve önerilen akıllı çözümler Tablo 7.’de belirtilmektedir. Buna göre ulaşım, enerji, su, sağlık, çevre, güvenlik ve kentsel hizmetler alanında başta nüfus artışına bağlı olmak üzere çeşitli

sorunlar dikkat çekmektedir. Özellikle büyük yerleşim yerleri açısından düşünüldüğünde, artan nüfusa bağlı olarak trafikteki araç sayısının, buna bağlı olarak trafik sorunlarının aynı zamanda da hava kirliliği gibi ciddi sorunların yaşanması ilk akla gelenler arasındadır. Dolayısıyla kent yönetimleri, kentsel sorunları, sürdürülebilir, akılcı ve BİT temelli araçlarla çözmek için çeşitli uygulamaları hayata geçirmektedirler.

Türkiye’de akıllı kent çözümlerinin özellikle nüfusun yaklaşık olarak %20’sini barındıran İstanbul’da uygulanmaya başladığı görülmektedir. Bu akıllı kent uygulamalarından bazıları şunlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 47-48): BEDAŞ, AYEDAŞ–Akıllı sayaçlar, EU Smart Spaces–SPOR A.Ş. akıllı Binalar, İSKİ SCADA, İBB–Trafik Kontrol Merkezi, Elektronik Denetleme Sistemi, İSPARK–Akıllı park ücretlendirmesi ve otomatik otoparklar, akıllı toplu taşıma ve durak sistemleri, İstanbul Kart, İSBAK–Akıllı konteyner, Hava kalitesi takibi, MOBESE–Kamera ağı, İBB sağlık uygulamaları ve dijital kütüphane, vb.

İstanbul dışında diğer başka illerimizde de (Konya, İzmir, Kocaeli, Eskişehir, Antalya, Ankara, Bursa, Gaziantep, Manisa gibi) genelde kentsel hizmetler, ulaşım ve su hizmetleri alanlarında akıllı kent uygulamaları hayata geçirilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 10). Çalışma kapsamında tüm uygulamalara yer verilmesi mümkün olmadığı için, dikkat çeken uygulamalardan bazıları aşağıda örnek olarak belirtilmiştir;

• Antalya Büyükşehir Belediyesi tarafından, uygulanan Akıllı Trafik Sistemi ile, trafikte zaman ve yakıt tasarrufu sağlanması hedeflenmektedir. Akıllı Trafik Sistemi'nde anlık araç sayısı, araçların ortalama hızı gibi değerler hesaplanmaktadır. Bu sayede, sistemin yerleştirildiği kavşaktaki trafik ışıkları, araçların trafik ışıklarında bekleme süresini en aza indirecek şekilde yönlendirilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 49).

• Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından kent merkezindeki bisiklet yolları ve akıllı bisiklet uygulaması ile 40 istasyonda 500 bisiklet konumlandırılmıştır. Akıllı bisiklet sistemine, cep telefonunu, tramvay ve belediye otobüslerinde kullanılan elektronik biletlerini veya kredi kartını tanımlatan kullanıcılar, bir istasyondan aldığı bisikleti başka istasyona bırakabilmektedir. Ayrıca, 2012 yılında, Konya Büyükşehir Belediyesi ile Bankalar arası Kart Merkezi (BKM) A.Ş. arasında “Toplu Ulaşım Ücretlendirme Sisteminde kredi kartlarının kullanılabilmesi” amacıyla protokol imzalanmış ve toplu taşıma hizmetlerinden yararlanmak için Konya Büyükşehir Belediyesi Elektronik Kartı (ELKART), yanı sıra banka ve kredi kartlarının da kullanılabilmesine ilişkin pilot proje başlatılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 49)

• Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, Akıllı Durak sistemi ile otobüs duraklarına dijital tabelalar yerleştirmiştir. Akıllı durak sayesinde vatandaşların özel ve resmi halk otobüslerini anlık takip edebilmesi, otobüslerin duraklara varış mesafesini hesaplaması ve durakta beklemelerin azaltılması amaçlanmıştır. Ulaşım uygulamalarının

yanında, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, İSU Genel Müdürlüğü, Karamürsel’de 24 bin civarında aboneye ücretsiz Radyo Frekanslı Sayaç Okuma ve Kaçak Takip Sistemi dağıtmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 49-50).

- Ankara Büyükşehir Belediyesi EGO Genel Müdürlüğü, iOS ve Android işletim sistemli cep telefonlarının yanı sıra, internet üzerinden de hizmete açılan bir uygulama ile otobüslerin nerede olduğunu, yaklaşık kaç dakika sonra durağa geleceğini, durak ve hat bilgilerini otobüs kullanıcılarına sunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 50).

- İzmir Büyükşehir Belediyesi, 2012 yılında “Akıllı Trafik Yönetim Sistemi” projesini başlatmıştır. Bu sistem ile kavşaklardaki bekleme sürelerinin azaltılması, trafik ve park ihlallerinin elektronik olarak denetlenmesi, trafik yoğunluk bilgilerinin vatandaşlara ulaştırılması, otoparkların doluluklarına göre sürücülerin uygun otoparklara yönlendirilmesi ve engelli vatandaşlar için konuşan yeni bir yaya geçiş uygulaması oluşturulması amaçlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 50).

- Bursa Büyükşehir Belediyesi, kentin en önemli sorunu olan ulaşım ve trafikte, ulaşım aksları arasında koordinasyonu sağlayarak, kaybedilen zamanı halka kazandırmak, raylı sistemle entegre, modern, hızlı ve ucuz ulaşım hizmeti sunmak amacıyla elektronik bilet sisteminin tüm toplu taşıma araçları ile birlikte; otopark, parkomat ve diğer hizmetlerde kullanılmasını, yolcu bilgilendirme sistemi kurulmasını, otobüslere elektronik takip sistemi kurulmasını ve kent merkezine akıllı durak

yerleştirilmesini odak alanı olarak belirlemiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 50).

- Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, 2013 yılı içinde kent merkezindeki kavşaklara sensörler koyarak yoğun trafiği rahatlatmayı amaçlamıştır. Böylelikle araç yoğunluğunun olduğu yönde otomatik olarak daha fazla yeşil ışık süresinin tanınması ve bunun sonucunda kavşaklardaki yığılmaların önüne geçilmesi hedeflenmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 51).

- Manisa Büyükşehir Belediyesi, Emniyet Müdürlüğü ve Türk Telekom İl Müdürlüğü ile protokol imzalayarak, kent içindeki sinyalize kavşaklarda elektronik denetim sistemi (EDS) kurulması projesiyle, trafik akış ve yoğunluklarının izlenebilmesini, kural ihlallerinin gözlenerek kontrol altına alınmasını ve olası arızaya en kısa sürede müdahale edilmesini amaçlamaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 51).

- Seferihisar Belediyesi, E-Kasaba projesi ile vatandaşların “Seferi Kart”larıyla çevrimiçi ödeme, borç sorgulama, evrak takip, düzenlenen etkinlikler hakkında bilgi edinme, otobüs ve dolmuş saatleri bilgilerine ulaşma ve telefon rehberine erişim gibi hizmetleri, şehrin çeşitli noktalarına yerleştirilecek kiosklardan gerçekleştirebilmelerini amaçlamaktadır. Seferihisar Belediyesi ayrıca kentlerin karbon ayak izlerini azaltmak, yenilenebilir enerji kaynaklarından faydalanma yollarını araştırmak, geri dönüşüm, atık yağ ve pillerin toplanması, enerji tasarrufu kampanyaları düzenleme gibi konularda, projeler geliştirmesini teşvik etmeyi amaçlayan, 24 ülkeden 147 üyeye sahip

uluslararası bir belediyeler birliği olan Cittaslow'a üyedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 51).

• Bakırköy Belediyesi, dünyada belediyecilik ve afet yönetimi alanında bir ilk olan ve Artırılmış Gerçeklik desteği ile, afet öncesi ve afet sonrası, kurtarma faaliyetlerinde kullanılabilecek bir mobil afet yönetim uygulaması sunmaktadır. Proje kapsamında, aynı zamanda Bakırköy Belediyesi sınırları içerisinde yer alan, acil durum yollarının görüntülenmesi, en kısa yol analizleri, kapasitelerine göre acil ilk toplanma bölgeleri ve su deposu, jeneratör, iş makineleri parkı gibi kaynakların harita destekli olarak görüntülenmesi ve analiz edilmesi sağlanmaktadır. Bakırköy Belediyesi, “Artırılmış Gerçeklik (AG) Destekli Afet Yönetimi ve Mobil Belediyecilik Uygulamaları” projesiyle 2012 yılında Orta Ölçekli Belediye Kategorisi’nde, Türkiye (eTR) ödülüne layık görülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 51-52)

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından 2019-2022 Akıllı Kentler Strateji ve Eylem Planı’nın temel dayanağı kabul edilen, Siber Güvenlik, Akıllı Altyapı, Akıllı Çevre, Akıllı Eğitim, Akıllı Ekonomi, Akıllı Enerji, Akıllı Güvenlik, Akıllı İnsan, Akıllı Sağlık, Akıllı Yaşam, Akıllı Ulaşım, Afet ve Acil Durum Yönetimi, Bilgi İletişim Teknolojileri, Coğrafi Bilgi Sistemleri, Akıllı Yönetişim, Açık Veri ve Büyük Veri, Kentsel Dönüşüm, Yönetişim Mekanizması gibi akıllı bent bileşenlerine göre bir değerlendirilme yapıldığında ise, çeşitli kentlerden örnekler şu şekilde öne çıkmaktadırlar (akillikent, 2018): Örneğin Akıllı Çevre bileşeni kapsamında, Konya’da Makinelarası İletişim Teknolojisi (M2M) sayesinde, çöp konteynerlerinin yüzde 75

doluluk oranına ulaşılması durumunda merkeze SMS ve e-posta ile uyarı bilgisi ileterek ekiplerin yönlendirilmesini sağlayan, kül ve izmarit kaynaklı sıcaklık yükselmelerini merkeze bildiren, Akıllı Atık SCADA Sistemi uygulanmaktadır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından, ‘kamuda yeşil bina’ uygulamasının ilk örneği olarak, Ankara Sincan Etimesgut Tapu ve Kadastro Müdürlüğü Hizmet Binası projesi yürütülmektedir. İstanbul’da Akıllı Mobil Atık Aktarma Otomati ve Otomatik Geçiş Sistemi ve Hızlı Geçiş Sistemi, Kocaeli’nde İKABİS (İçme Suyu-Kanalizasyon-Altyapı Bilgi Sistemi), Antalya’da Otomatik Hız Uyarı Sistemi ve birçok ilde yaygınlaştırılmaya başlanan Kartlı Sayaç Uygulaması görülmektedir (Akıllıkent, 2018).

Akıllı Ekonomi kapsamında, sosyal medya kullanımı ile etkin çalışma hayatı sağlanması, işletmelerin kaynaklara ulaşılabilirliğinin artırması ile gelişimi gibi konularda gelişme sağlanabilmesi için Beyoğlu Belediyesi tarafından geliştirilen, Smart Beyoğlu uygulaması dikkat çekmektedir (Akıllıkent, 2018).

Akıllı Ulaşım kapsamında, Antalya kent merkezindeki Mekanik Katlı Otopark, Konya’daki Akıllı Toplu Ulaşım Sistemi (ATUS), Gaziantep’te kullanılmaya başlanan MD9 ElectriCITY model elektrikli otobüsler, İstanbul’daki İBB Trafik Kontrol Merkezi Yoğunluk Haritası, İzmir’deki Akıllı Trafik Sistemi, Kayseri’deki bisiklet paylaşım sistemi de ülkedeki uygulamalar arasında yer almaktadır (Akıllıkent, 2018).

Akıllı kent planlaması için temel teşkil eden CBS altyapısının az sayıda belediye tarafından hayata geçirildiği (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 55) belirlense de, İstanbul'da içme suyu, atık su-yağmur suyu altyapı ve üstyapı tesislerinin konumsal olarak sorgulanabildiği, her türlü GIS (CBS) Analizi ve modellemenin yapılabildiği İSKABİS, İstanbul Pendik Belediyesi'nde sadece şehir değil, konut düzeyinde de su, doğalgaz, elektrik tesisatı ve konut içi yerleşim gibi konularda derinlemesine bir bilgi altyapısı sağlaması hedeflenen BIM Projesi ile Kayseri'deki 3 Boyutlu Kent Bilgi Sistemi bu alandaki uygulamalara örnek verilebilir. Ayrıca ülke genelinde merkezi yönetimin afet ve acil durumlarda kullanılmak üzere hazırladığı güncel saha bilgisine hızlı, güvenilir ve etkin şekilde ulaşma imkânı sağlayan Afet Sonrası Anlık Görüntü Aktarımı Projesi de uygulanmaktadır (Akıllıkent, 2018). Burada belirtmelidir ki, akıllı uygulamalar için kritik önemde olan ve bu alandaki rekabet gücünü önemli ölçüde zayıflatan coğrafi bilgi sistemleri (CBS) altyapısı ve açık veri konusundaki eksikliklerin de bir an önce ortadan kaldırılması gerekmektedir (Elvan, 2017: 9).

Akıllı Enerji alanında, İstanbul'da Çevre Kontrol Merkezi, Akıllı Mobil Atık Aktarma Otomatı, ekolojik yaya yolu, ATAK (Adaptif Trafik Yönetim Sistemi), Trafik Kontrol Merkezi, IoT taksi şapkası uygulaması, Büyükçekmece Gölü Yüzer Enerji Santrali; Konya'da yürütülen Mor Şebeke Projesi, katı atık tesisinde metan gazından elektrik üretimi, Atık SCADA Sistemi, akıllı kavşak uygulaması ve bisiklet kullanımı; Antalya'da Döşemealtı Güneş Enerji Santrali, Antalya Arena; Kayseri'de SCADA kullanımı, akıllı aydınlatma, Katı

Atıktan Enerji Üretimi, Yeşil Hat Akıllı Sulama Sistemi; Mersin’de Akıllı Kavşak Uygulaması, bisiklet kullanımı, katı atık düzenli depolama ve bertaraf tesisleri; Sakarya’da akıllı su şebekesi, akıllı ulaşım sistemleri, SCADA Sistemi, birçok ilde yaygınlaştırılan akıllı sayaç uygulaması, Edirne Uzunköprü’de İleri Sel Erken Uyarı Sistemi ve Kocaeli-İKABİS örnek verilebilecektir.

Ülkenin çeşitli illerinde “Solar Kavşak Projesi” kapsamında, güneş enerjisi ile çalışan trafik lambalarının kullanılması da bu alandaki uygulamalardandır. Ayrıca toplam 22.118 m² çatı alanına sahip olan ve bu alanda 1400 kw elektrik enerjisi üreten fotovoltaik güneş enerjisi panelleri bulunan (Antalyaspor, 2018) Antalya Arena, sadece konut elektrik tüketimi dikkate alındığında 575 konutun elektrik enerjisi ihtiyacını karşılayabilecek elektrik üretimi yapabilen (Enerjiatlası, 2018) nitelikte bir stadyum olarak dikkat çekmektedir. Yönetişim kapsamında ise İstanbul Bağcılar Belediyesi’nin İnteraktif Meclis uygulamasını hayata geçirdiği bilinmektedir (Akıllıkent, 2018).

Her ne kadar dünyanın diğer akıllı kentleri ile yarışacak düzeye gelememiş olsa da verilen örneklerden anlaşılacağı üzere Türkiye’de de kentsel sorunların çözümü, daha yaşanabilir ve sürdürülebilir bir kent yaratabilmek adına akıllı kent uygulamaları yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır. Ancak kentlerde insan kaynakları yetersizliği ve akıllı uygulamaların potansiyeli konusundaki farkındalık eksikliği, bu çözümlerin yaygınlaştırılmasını nispeten engellemektedir (Elvan, 2017: 9). Bunlara ilaveten belediyeler, akıllı kent çözümlerini hayata geçirme sürecinde finansman, kentler arasında birlikte çalışabilirliği

sağlayacak standart ve rehberlere olan ihtiyaç, mevzuat ile ilgili problemler, uygulamaların vatandaşlar tarafından benimsenmemesi ve nitelikli insan kaynağı eksikliği (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 55) gibi sorunlarla da karşılaşmaktadır. İnsanların kendilerine yaptıkları yatırımların ve bilgi birikiminin öneminin kavranması, bununla birlikte beşeri sermaye artışı sağlanması bu noktada büyük önem taşımaktadır (Güvenek, 2015: 217). Ayrıca yerel yönetimleri projelerinin amaç ve nedenlerini baştan kentlilerle paylaşmadıkları ve bu konuda oydaşma sağlamadan yola çıktıkları için beklenen sonuçların elde edilmesinin şansa kaldığı ifade edilmektedir (Özdil, 2017: 21). Bu noktada, akıllı kentlerin artması için biraz özeleştiri yapmak, ‘büyük’ projelerden ziyade pratik ve ekonomik çözümlere odaklanmak, teknolojiden yararlanarak, kaynakları etkin kullanmak (Tekir, 2017: 27) gerektiği görülmektedir.

SONUÇ

Sanayi Devrimi, kentsel mekân üzerinde çok önemli değişim ve dönüşümlere yol açarak, hem kentsel nüfusun hem de kent sayısının artmasına neden olmuştur. Günümüzde gelinen noktada yapılan tespitlere göre ise, dünya nüfusunun yarıdan fazlası yaşam alanı olarak kentleri tercih etmiştir. Artan nüfus, yaşanan çevresel sorunlar beraberinde birçok sorunu getirmektedir. Akıllı kent modeli, yaşanan/yaşanacak olan kentsel sorunları, teknoloji yardımıyla sürdürülebilir politikalarla çözüme kavuşturmak amacıyla kurgulanmaktadır. Bazı kent yönetimleri sorunlar ortaya çıktıkça, sorunları çözme yolunu tercih ederken, bazı yönetimler ise, sorunlar

ortaya çıkmadan öngörülebilir politikalar uygulamaktadırlar. Bununla birlikte kent yönetimleri, gerekli ekonomik ve altyapı destekleriyle kentleri cazip hale getirmeye çalışmaktadırlar. Ancak buradaki en önemli nokta, bu yatırımların ciddi bir maliyet gerektirmesidir, bu nedenle yeterli finansal desteği bulunmayan yönetimler için uygulama imkânı bulunmamaktadır. Bu doğrultuda akıllı kent uygulamalarında göze çarpan hususları aşağıdaki maddeler halinde toplamak mümkündür;

- Kentte yaşayan bireyleri olabildiği ölçüde toplu taşımaya yönlendirmek,
- İçme ve kullanma suyunu tasarruflu bir şekilde harcamak,
- Enerji kullanımını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek,
- Atık miktarını minimum seviyelere düşürmek,
- Kenti bilgisayar ağları ile donatmak,
- Kentsel hizmet sunumunda ve kent yaşamında, günlük yaşamı kolaylaştıracak ekonomik çözümler üretmek,
- BT şirketleri için kenti cazip hale getirecek, onları kente çekebilecek politikalar ortaya koymak,

Sonuç olarak, akıllı kent oluşumlarının temel mantığı, yapay çevrenin inşasında, doğal çevresel değerlerin optimum düzeyde kullanmasıdır. Bu şekilde doğal kaynaklar kentsel hizmetlerde kullanılırken, kaynaklarda koruma-kullanma dengesi gözetilebilecektir. Kentsel sorunların ekolojik politika önlemleriyle çözüme kavuşturulmaya çalışıldığı akıllı kent uygulamalarında, kentlerin sürdürülebilirlik ilkeleriyle inşa edilmesi ya da yeniden dizayn edilmesi söz konusudur.

KAYNAKÇA

- Al, H. (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2019, 03 11). *Akıllı Şehirler Beyaz Kitap*. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı: https://webdosya.csb.gov.tr/db/cbs/menu/akillisehirler-kitap_20190311022214_20190313032959.pdf, E.T.:11/09/2019
- Çukurçayır, M. A. (2003). “Dijital Kentler ve Türkiye’de Bazı Uygulamalar”, *Yerel ve Kentsel Politikalar*, Ed.:Çukurçayır, M. A. ve Teke, A., Konya: Çizgi, ss. 121-143.
- Doğan, M. (2017). “Akıllı Şehirler ve Dünya Şehirlerinin Geleceği”, *Akıllı Şehirler, İTÜ Vakfı Dergisi*, S. 77, ss. 32-35.
- Elvan, L. (2017). “Akıllı Şehirler: Lüks Değil İhtiyaç”, *Akıllı Şehirler, İTÜ Vakfı Dergisi*, S. 77, ss. 6-9.
- Erkek, S. (2017). “Akıllı Şehircilik Anlayışı ve Belediyelerin İnovatif Uygulamaları”, *Medeniyet ve Toplum*, Cilt 1 (Sayı 1), ss. 55-72.
- European Parliament, (2014). “Mapping Smart Cities in the EU”, *Directorate General For Internal Policies Policy Department*; https://urbanpromo.it/info/wp-content/uploads/sites/2/2014/09/MAPPING-SMART-CITIES_EN.pdf, E.T: 02/10/2019.
- Gül, A. ve Çobanoğlu Atak, Ş. (2017). “Avrupa’da Akıllı Kent Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve Çanakkale’nin Akıllı Kente Dönüşümünün Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.22, KAYFOR15 Özel Sayısı, ss. 1543-1565.

Güvenek, B. (2015), “Ekonomik Büyümenin Sağlık Harcamaları Üzerindeki Etkisi: Seçilmiş Ülke Örnekleriyle Panel Veri Analizi”, *Sağlık Ekonomisi, Mikro ve Makro Boyutları*, Ed: Burcu Güvenek, Konya: Çizgi Kitabevi, ss.217-239.

Herzberg, C. (2018). *Akıllı Şehirler Dijital Ülkeler*, Çev.: Nadir Özata, İstanbul: Optimist.

<http://www.ekoyapidergisi.org/3007-dunyanin-en-yesil-binasi-the-edge.html>, E.T. 02/10/2018.

<https://digitalage.com.tr/dunyadan-akilli-sehir-ornekleri/>, E.T.05/10/2019

<https://hub.beesmart.city/strategy/rising-european-stars-eight-smart-cities-to-watch-in-2018>, E.T.02/10/2019.

IESE Business Scholl (2018). “IESE Cities in Motion Index”; <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0471-E.pdf>. E.T. 02/10/2019

Kalkınma Bakanlığı, (2013). *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Destekli Yenilikçi Çözümler Eksenli Mevcut Durum Raporu*, Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Projesi, http://www.mobiliad.org.tr/img/ebulten/aylik/Nisan_2013_bilgi_ve_iletisi_m_teknolojileri_destekli_yenilikci_cozumler_mevcut_durum.pdf, E.T.03/10/2019.

Kalkınma Bakanlığı, (2015). *2015-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı*; <http://www.bilgitoplumustratejisi.org/tr/doc/8a9481984680deca014bea4232490005>, E.T. 03/12/2018.

- Kayapınar, Y. E. (2017). “Akıllı Şehirler ve Uygulama Örnekleri”, *Akıllı Şehirler, İTÜ Vakfı Dergisi*, S. 77, ss. 14-19.
- Kaygısız, Ümmühan, & Aydın, Zeki Sonay (2017). Yönetişimde Yeni Bir Ufuk Olarak Akıllı Kentler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 9(18), ss. 56-81.
- Mangır, F. (2016) “Yerel Yönetimler İçin “Akıllı Şehir” Stratejileri: Konya Türkiye Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Cilt:19 41.Yıl Özel Sayısı ss.17-36
- NOVUSENS, (2016). *Türkiye Akıllı Şehirler Değerlendirme Raporu*; http://www.novusens.com/s/2462/i/Turkiye_Akilli_Sehirler_Değerlendirme_Raporu-WEB_TR_FINAL.pdf, E.T.01/10/2019
- Öktem, M.K. (2004). “Bilgi Teknolojileri ve Kamu Yönetimi”, *Kamu Yönetimi*, Ed.: Öktem, M. K. ve Ömürgönülşen, U., Ankara: İmaj, ss. 139-186.
- Özdil, S. (2017), “Şehirlerimiz Nasıl Akıllanır?”, *Akıllı Şehirler, İTÜ Vakfı Dergisi*, S. 77, ss. 20-22.
- Sağır, H. (2017). “Geleceğin Kentleri”, *Kent Sosyolojisi*, Ed: M. Talas, & E. Yiğit., İstanbul: Lisans Yayınevi, ss. 303-318.
- Sağır, M. & Türkeri, İ.(2015).”Bilişim Teknolojilerinin Konaklama İşletmeleri İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kullanımı: Konya İli Örneği”, *Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, S.8, 193-206.
- Sağır, M. & Türkeri, İ. (2016). “Turizmde İnovasyon Çalışmaları”, *Turizm Paradigmaları*, Ed. Erkan Akgöz,. Ankara: Detay Yayıncılık, ss.259-253.

- Su, K., Li, J., & Fu, H. (2011). Smart City and the Applications. *2011 International Conference on Electronics Communications and Control (ICECC)* (s. 1028-1031). Ningbo: IEEE.
- Taewoo, N. & Pardo, A. T., (2011). “Conceptualizing Smart City With Dimensions Of Technology, People, And Institutions”, *The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research*, pg. 284-285; https://intaivn.org/images/cc/Urbanism/background%20documents/dgo_2011_smartcity.pdf, E.T.03/10/2019.
- Tekir, A. (2017). “Akıllı Şehirler’e Yolculuğumuz”, *Akıllı Şehirler, İTÜ Vakfı Dergisi*, S. 77, ss. 23-27.
- Terzi, F. ve Ocakçı, M. (2017). “Kentlerin Geleceği: Akıllı Kentler”, *Akıllı Şehirler, İTÜ Vakfı Dergisi*, S. 77, ss. 10-13.
- TÜİK (2018a), E- Devlet Endeksi https://biruni.tuik.gov.tr/secilmis_gostergeler/degiskenlerUzerindenSorgula.do?secilenYillar, E.T.01/10/2019.
- TÜİK (2018b) Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması, Hanelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması; http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temel_ist, E.T.01/10/2019.
- TÜİK (2018c), “Türkiye’de sabit telefon, Cep Telefonu ve İnternet Abone Sayısı, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1062, E.T.01/10/2019.

- TÜİK (2018d), Nüfus ve Demografi, Yıllara Göre İl Nüfusları, 2000-2017; <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, E.T.01/10/2019.
- Ulusoy, M. (2017). *Akıllı Şehirler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyanık, Y. (2015). *Akıllı Şehirlerde Ulaşım Sistemleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Vanolo, A. (2013). Smart Mentality: The Smart City as Disciplinary Strategy. *Urban Studies*, 883-898.
- <https://www.akillikent.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 18/11/2018.
- www.akillikentler.org/detay/2064/6/barcelona-2015-in-en-akilli-kenti.html, Erişim Tarihi: 17/11/2018.
- <https://amsterdamsmartcity.com/projects>, Erişim Tarihi: 19/11/2018.
- http://www.antalyaspor.com.tr/page/antalya_stadyumu_285, Erişim Tarihi: 18/11/2018.
- <http://www.blogteb.com/torontoda-yapilacak-akilli-sehir-neler-vaat-ediyor/>, Erişim Tarihi: 19/11/2018.
- <http://www.enerjiatlası.com/gunes/antalya-arena-gunes-enerjisi-santrali.html>, Erişim Tarihi: 18/11/2018.
- <https://www.forbes.com/sites/iese/2018/07/13/the-smartest-cities-in-the-world-in-2018/#3dfa11502efc>, Erişim Tarihi: 20/11/2018.
- <https://www.gercekbilim.com/iklim-zirvesinden-cikan-akilli-cevreci-bisiklet-kopenhag-tekeri/>, Erişim Tarihi: 20/11/2018.

<http://www.hurriyet.com.tr/seyahat/galeri-dunyanin-en-yesil-sehirleri-40794108#page-2>, Erişim Tarihi: 18/11/2018.

<https://www.kentyazilim.com.tr/kiosk-uygulamalari-sayfa.html>,
Erişim Tarihi: 25/11/2018.

<https://www.link.nyc/faq.html#linknyc>, Erişim Tarihi: 25/11/2018.

<http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf>, Erişim Tarihi: 19/11/2018.

<https://www.torontoenvironment.org/zerowaste>, Erişim Tarihi: 25/11/2018.

<https://www.weforum.org/agenda/2017/08/these-are-the-25-most-high-tech-cities-in-the-world/>, Erişim Tarihi: 25/11/2018.

BÖLÜM 6:

24 OCAK KARARLARI VE 12 EYLÜL ASKERİ DARBESİ

Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin ÇAVUŞOĞLU¹

Prof. Dr. Özcan SEZER²

¹ Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, SBKY, Zonguldak, TÜRKİYE,
huseyin.cavusoglu@beun.edu.tr

² Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, SBKY, Zonguldak, TÜRKİYE,
ozcan.sezer@beun.edu.tr

GİRİŞ

1970'lerin sonunda Türk siyasal hayatında iki önemli gelişme yaşanmıştır. İlki, Türkiye'nin ekonomi politikasını yönlendiren 24 Ocak Kararları iken; diğeri özellikle siyasi yapıda çok önemli değişikliklere yol açan 12 Eylül darbesidir. 24 Ocak kararlarından yaklaşık 8 ay sonra Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) yönetime el koymuş ve 6 Kasım 1983 genel seçimlerine kadar iktidarda kalmıştır. Türkiye'de, hem iç siyasi gelişmelerden hem de uluslararası konjonktürden kaynaklanan nedenlerden ötürü, birbirinden farklı ekonomik politikalar uygulanmıştır. 24 Ocak kararları, 12 Eylül darbesi döneminde yürürlüğe konulan, Türkiye ekonomisinin önemli kritik dönemeçlerinden biri olup, Türkiye'nin kalkınma planı bu dönemde neoliberal bir model olarak adlandırılabilir. Bu model, sermayenin önündeki engelleri geçebilmek için tüm dünyada uygulanan neoliberal siyasetin bir bölümüdür. Dünyadaki görünümüne bakıldığında tablo, kapitalizmin 1970'lerin sonundaki krizi aşabilmek adına bir takım önlemlerin uygulanması gerçeğidir. Bu krizin aşılabilmesi adına kararların korunması ve sürdürülmesi önemli bir unsurdu. Böylece, ABD'de R. Reagan, İngiltere'de M. Thatcher'ın önderliğinde dayatılan bazı yöntemlerle neoliberal, muhafazakâr politikalarla bir dönüşüm başlamıştır (Kolsuz ve Yeldan, 2014: 50). 24 Ocak kararları ile Türkiye'nin sanayi politikasında köklü bir değişim yaşanmıştır. Bunun yanında 1980'ne kadar devlet ekonomide söz sahibi ve ithal ikameci yapı varken; her şeyi talep esasına dayanan 24 Ocak kararları ile ihracata dayalı bir sanayi modeline geçilmiştir.

Ekonomide yaşanan değişim, sosyo-kültürel yapıyı da etkilemiştir (Bildirici ve Aytekin, 2015 : 440).

Türkiye’de, Kasım 1979’da Süleyman Demirel’in Başbakanlığında, Adalet Partisi Azınlık Hükümeti kuruldu. Bu hükümet döneminde Başbakan Müsteşarı Turgut Özal, ekonomide atılacak adımlarla ilgili görevlendirildi. Özal, çalışmaları sonrasında hazırladığı programı hem siyasilere hem de askeri kesime brifinglerle anlattı. Ve 24 Ocak 1980’de alınan kararlar açıklandı. Bu çalışmada, öncelikle 24 Ocak kararları öncesi Türkiye ekonomisinin durumu ortaya konulmaya çalışıldı, daha sonra 24 Ocak kararlarının amaçları ve 12 Eylül darbesi döneminde 24 Ocak kararlarının uygulanması ayrıntılı olarak ele alındı.

1. 24 OCAK KARARLARI ÖNCESİ TÜRKİYE EKONOMİSİ

II. Dünya Savaşı’ndan sonra batıdaki ekonomik gelişmelere bağlı olarak, Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan itibaren izlenen ekonomi politikalarında da değişiklik yaşanmıştır. IMF ve DB’ye üye olmak, batılılaşmanın önemli bir unsuru olarak adlandırılmıştır. 1961 Anayasası ile Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kuruldu ve 1963 yılında Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1968’de İkinci ve 1973’te Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı uygulanmıştır.

Tablo 1: Ekonomik Kalkınma Planı Dönemi ve Gerçekleşen Oranlar (%) (1968-1972)

YILLAR	Büyüme Hızı (%)	Enflasyon	Dış Ticaret Açığı (%)	İşçi Dövizleri (%)
1968	6.7	3.2	- 267.2	107
1969	5.4	7.2	- 264.4	141
1970	5.8	6.7	- 359.1	273
1971	10.2	15.9	- 494.2	471
1972	7.4	18.0	- 677.6	740

Kaynak: Küçük, 2019: 44.

Tablo incelendiğinde, 1968-1972 yılları arasında ortalama büyümenin %7.1 olduğu görülmektedir. En yüksek büyüme oranı 1971’de %10.1 ile yakalanmıştır. Enflasyonun 1971 yılından itibaren yükselmeye başladığı anlaşılmaktadır. 5 yıldaki enflasyonun ortalaması yıllık %10.2’dir. Dış ticaret açığında ise olumsuz veriler dikkat çekmektedir. 1972’de dış ticaret açığı, %677.6’ya yükselmiştir. Bu rakam, Türkiye ekonomisinin zayıf noktasını göstermektedir.

1973 Arap-İsrail Savaşı sonrası ortaya çıkan “Petrol Krizi”, tüm dünya ülkeleri gibi Türkiye’yi de etkilemiştir. 1973’te petrol fiyatı 2.5 dolardan, 11.6 dolara kadar yükselmiştir. Petroldeki artış, bütçeden petrole ayrılan payın artmasına yol açmış bu da dış ticaret dengesini olumsuz etkilemiştir. Bunun dışında 1974’te Türkiye’nin Kıbrıs’a müdahalesi sonrası, ABD ve Avrupa ülkeleri hem ekonomik ambargo uyguladılar, kredileri kestiler hem de Türkiye’ye silah satışını yasakladılar.

Tablo 2: Ekonomik Kalkınma Planı Dönemi ve Gerçekleşen Oranlar (%) (1973-1977)

YILLAR	Büyüme Hızı (%)	Enflasyon	Dış Ticaret Açığı (%)	İşçi Dövizleri (%)
1973	5.4	20.5	-769	1183
1974	7.4	19.9	-2245	1426
1975	8.0	10.1	-3338	1312
1976	7.9	15.6	-3168	983
1977	3.9	24.1	-4043	982

Kaynak: Küçük, 2019: 46.

Tabloya bakıldığında, enflasyon bu dönemde yükselişe geçmiştir. Bu dönemde, ortalama yıllık enflasyon %18.4 olurken; 1977’de %24.1 ile en yüksek düzeye ulaşmıştır. Büyümede ise veriler olumlu olmuştur. Beş yılda ortalama büyüme hızı %6.2’dir. İthalattaki aşırı artış, dış ticaret açığını 1977’de %-4043’e çıkarmıştır.

1980’de büyüme hızı, 1954’ten bu yana ilk defa eksiye düşmüş ve Türkiye ekonomisi %0.5 küçülmüştür. Dış ticaret açığı 2.5 milyar dolara, cari açık 1.4 milyar dolara çıkmıştır (Köse, 2000: 27). Alınan tüm önlemlere rağmen, ekonomideki kötü durum sürmüştür, temel ekonomik verilerde iyileşme olmamıştır. Özellikle 1977’den sonra sağ-sol arasındaki çatışmalar, üniversitelerdeki boykot ve gösteriler, terör olayları, Alevi-Sünni çatışması giderek artmıştır. Görüldüğü gibi Türkiye, hem ekonomik hem de siyasi açıdan son derece kötü bir süreçten geçerken, bir ekonomik programın uygulanması kaçınılmaz

duruma gelmiştir ve böylece 24 Ocak 1980’de ekonomik önlemler paketi açıklanmıştır (Kazgan, 2005: 192).

Türkiye, IMF’ye 1947 yılında üye oldu ve IMF ile ilişkiler 1958’deki istikrar programıyla başladı ve 1970, 1978, 1979 istikrar programlarıyla sürmüştür. 1978’deki antlaşmayla Türk Lirasının dolar karşısındaki değeri 19 liradan 25 liraya; 1979’da ise 25 liradan 47 liraya düşürülmüştür. Özellikle Eylül 1974’te CHP-MSP hükümetinin sona ermesinden sonra yaşanan siyasi istikrarsızlık, Türk ekonomisini ve toplumsal yapıyı derinden etkilemiştir (Karabıyık ve Uçar, 2010: 41; Köse, 2000: 27). 1979 Standby antlaşmasında sonra Dünya Bankası ile imzalanan 5 SAL (Structural Adjustment Loan – Yapısal Uyarılama Kredisi) ile Türkiye ekonomisi yeniden yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda, 1.6 milyar dolar kredi sağlanmış ve KİT’lerin sayısının azaltılması, özelleştirme, para ve sermaye piyasasının oluşturulması ve bazı alanlarda devletin gücünün azaltılması gibi adımlar atılmıştır (Ölmezoğulları, 2005: 302).

IMF’nin bu istikrar programındaki temel istekleri şu şeklide belirtilebilir (Şahin, 1997: 170):

- * Devalüasyon,
- * KİT ürünlerine zam ve ücret-maaş artışların sınırlandırılması,
- * Harcamaların kısılması ve KİT zararlarının azaltılması yoluyla kamu açıklarının kapatılması,
- * İthalatın kısılması, ihracatın arttırılması ve bu yolla cari işlemler açığının azaltılması,

- * Faizlerin yükseltip tasarrufların özendirilmesi,
- * Yatırımların azaltılması,
- * DÇM (Dövizle Çevrilebilir Mevduat) uygulamasına son verilmesi.

2. 24 OCAK KARARLARININ AMAÇLARI

24 Ocak kararlarındaki temel amaç, Türkiye ekonomisini dünya ekonomisiyle bütünleştirerek, Türkiye’de serbest piyasa ekonomisini hakim kılmak ve devletin ekonomideki rolünü en aza indirmektir (Erdost ve Berksoy, 1982: 63-64). 24 Ocak kararları ile Türkiye ekonomisi dışa açılmıştır. Temelde 24 Ocak kararları, dış ticaretin arttırılmasını, yabancı sermaye yatırımlarıyla Türkiye ekonomisinde büyüme amaçlanmaktaydı. Diğer önemli bir amaç da KİT’lerin özelleştirilmesiydi (Butev, 2012: 92). 24 Ocak kararlarıyla ithal ikameci, devletin ekonomideki rolünün oldukça fazla olduğu bir ekonomiden, ihracata dayalı ve devletin ekonomideki payının az olduğu bir yapıya dönüş yaşanmıştır. Türkiye, 24 Ocak kararları ile beraber ekonomi politikalarında kökten değişikliğe gitmiştir. Yükselen enflasyonu aşağı çekmek, 24 Ocak kararlarının kısa vadeli amaçlarındandı. *“Esnek kur sistemine geçiş, piyasa mekanizmasına daha ağırlık verilmesi, özelleştirme, finansal piyasaların geliştirilmesi, ithalat ve kambiyo rejimlerinin liberalleştirilmesi”* gibi yapısal reformlar yürürlüğe konmuştu. Fakat bu yapısal reformların tam anlamı ile hayata geçirilememesi ve ekonomide, siyasette kurumsallaşmanın sağlanamamasından ötürü, 24 Ocak kararları sonrası yeni programlar uygulanmıştır (Emsen, 200): 86).

24 Ocak kararlarında alınan, maliye politikaları ve bütçe disiplinine ilişkin bazı önemli tedbirler arasında (Köse, 2000: 119-21);

- * Reel faiz uygulamasına geçilmesi,
- * Sıkı para ve maliye politikası uygulaması,
- * Faizlerin yükseltilmesi,
- * Ücretlerin baskı altında tutulması,
- * Bankacılık sektör faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi ve sektörde faaliyet gösteren yabancı banka sayısının artırılması, bankacılık sektörünün rekabete açılması
- * Sermaye Piyasası Kanununun çıkarılması, sermaye hareketlerinin aşama aşama serbestleştirilmesi, yeni finansal kurumlar ve araçlar oluşturulması,
- * Kamunun finansman ihtiyacının Merkez Bankası kaynakları yerine Hazine tarafından iç borçlanma yoluyla karşılanması, temel mal hizmet kapsamının daraltılması, kamunun ekonomi içindeki payı azaltılarak özel kesimin öne çıkarılması,
- * Katma Değer Vergisi uygulamasının başlatılması,
- * İhracata parasal teşvik uygulanması,
- * İthalat kotalarının kaldırılarak ithalatın serbestleştirilmesi,
- * Yabancı sermaye girişinin kolaylaştırılması,
- * Tarımsal destekleme kapsamındaki ürün sayısının azaltılması, destekleme alımlarında Merkez Bankası kaynaklarından doğrudan yararlanmanın kaldırılması,
- * KİT tanımının yeniden yapılarak statülerinin belirlenmesi,

- * Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi kurularak özelleştirme faaliyetlerinin başlatılması,
- * Mahalli idarelerin etkinliğini ve yetkilerini artırmak için genel bütçeden aldıkları payın artırılması
- * Büyükşehir belediyelerinin kurulması
- * Kambiyo rejiminin serbestleştirilmesi yer almaktadır.

Ekonominin tümünü kapsayan güncel tedbirler ve yapısal değişim, 24 Ocak kararlarında ön plandaydı ve bunlar, hukuki ve kuramsal düzenlemelerle hayata geçirilmiştir. Birçok kanunda ve özellikle Sermaye Piyasası Kanunu'nda yapılan değişikliklerle şirketleşmenin önü açılmıştır. 24 Ocak kararları ile bazı kurumsal gelişmeler yaşanmıştır. Hazine Genel Müdürlüğü Başbakanlığa bağlanmış, Para ve Kredi Kurulu, Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi, Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu kurulmuştur (Köse, 2000: 124-25). 24 Ocak kararları ile yürürlüğe konulan yeni vergi reformu ile Katma Değer Vergisi (KDV) uygulamasına 1 Ocak 1985'te geçilmiştir. Böylece vergi gelirin GSYİH'deki payı yükselme eğilimine girmiştir (Kaya, 2013: 11). 24 Ocak kararlarının temel amaçları arasında ekonomiyi dışa açma ve mali yapıyı borçtan kurtarmak yer almaktaydı. 24 Ocak kararlarıyla ekonomide liberal politikalar uygulanmaya başlanmıştır. Liberal anlayışa bağlı olarak, devletin ekonomide rolü belli oranda azalmaya başlamıştır. Turgut Özal, Türkiye'de "liberalizmin mimarı" olarak adlandırılmıştır (Zaimoğlu, 2017: 2057).

3. 12 EYLÜL DARBESİ VE 24 OCAK KARARLARININ UYGULANMASI

27 Mayıs ve 12 Mart'tan sonra TSK, 12 Eylül 1980'de ülke yönetimine yine el koydu. Diğer darbelerden farklı olarak 12 Eylül, Türkiye'nin siyasal hayatını şekillendirmeyi, var olan kurumlarda köklü bir değişime giderek, Türkiye'nin yapısını yeniden şekillendirmeyi amaçladı (Sakallıoğlu, 1996: 1258-1259). Bu doğrultuda, 16 Ekim 1981 tarih ve 2533 sayılı "Siyasi Partilerin Feshine Dair Kanun" ile bütün partiler kapatıldı (Gemalmaz, 1996: 981). Anayasa yapımı için Milli Güvenlik Konseyi (MGK) ve Danışma Meclisi'nden (DM) oluşan bir Kurucu Meclis oluşturuldu. Kurucu Meclis'in hazırladığı anayasa, %91.37 evet oyuyla kabul edildi ve 11 Eylül'de TBMM'de yer alan siyasetçilere, Anayasa'nın geçici 4. maddesiyle 5 ve 10 yıl süreyle yasaklar getirildiğini ve siyasal parti faaliyetlerinin 24 Nisan 1983'te serbest bırakıldığını görmekteyiz. 12 Eylül rejiminin hakim olduğu 1980-1983 yılları arası "Askeri liberal dönem" olarak isimlendirilmektedir. 6 Kasım 1983 seçimleriyle Turgut Özal, iktidara gelmiş ve böylece 24 Ocak kararları, gerçek anlamda uygulanmaya başlanmıştır (Sakarya, 2014: 246).

24 Ocak kararlarından önemli bir kesim, olumsuz bir biçimde etkilenmiştir. Bu kesimlerin karşı çıkmaları, mitingleri, protestoları, 12 Eylül'de askerin yönetime el koymasıyla gerçekleşmemiştir. Bu da göstermektedir ki, 24 Ocak kararlarının uygulanabilmesi için, böyle bir askeri yönetimin varlığı gerekmektedir. 12 Eylül darbesi, 24 Ocak

kararları için uygun bir ortam sağlamıştır. Bundan dolayı, bazı bilim insanlarına göre, 12 Eylül’de ordunun darbe yapmasının bir nedeni de 24 Ocak kararları için uygun bir ortam sağlamaktı (Oran, 2002: 665).

Tablo 3: Ekonomik Performansın Değerlendirmesi 1980-1983

Makro Ekonomik Göstergeler	1980-1983 Askeri Hükümet Dönemi Gelişmeler
Büyüme ve Sektörel Gelişmeler	Yapısal dönüşüm programı uygulanmasına rağmen, düşük sayılmayacak bir büyüme oranına ulaşılmıştır. Büyüme, atıl kapasite hareketi geçirilerek sağlanmıştır. Tarım sektörünün GSMH içindeki payı azalırken sanayi ve hizmetler sektörünün payı artmıştır.
İstihdam Politikaları, Para politikaları, Faiz ve Bankacılık	İşsizlik oranı artmıştır. Tarım sektöründeki işgücü azalmıştır. M1/GSMH oranı fazla değişmemiştir. M2/GSMH oranı ise önemli miktarda artmıştır. Bu durum harcamaların daha çok vadeli hesaplar üzerinden yapıldığını göstermektedir. Reel faizler artmıştır. Dönem sonunda küçük bankalar ve bankerler iflas etmiştir.
Fiyat İstikrarı	Fiyat istikrarına yönelik olarak dönem boyunca önemli sayılabilecek gelişmeler kaydedilmiştir.
Maliye Politikaları	Kamu Harcamaları/GSMH ve Kamu Gelirleri/GSMH oranı azalmıştır. Personel harcamaları azalmış, faiz ödemeleri artmıştır. Toplam dış borçlar artmıştır.
Ödemeler Dengesi ve Döviz Politikası	Bu dönemin en başarılı politikalarından birisi ihracat miktarında görülen hızlı artışlardır. İthalat artışlarının sınırlı düzeyde kalmıştır. İhracat ve ithalatın GSMH içindeki payı ve ihracatın ithalatı karşılama oranı hızla artmıştır.
Yabancı Sermaye	Sağlanan kolaylıklara rağmen, doğrudan yabancı sermaye girişinde dikkate değer bir artış gerçekleştirilememiştir.
Gelir Dağılımı ve Sosyal Politikalar Avrupa Ekonomik Topluluğu’na (AET) Yönelik Politikalar	Kamu ve özel sektörde reel ücretler azalmıştır. Gelir dağılımı ücretliler ve tarım sektörü aleyhine, faiz, rant ve kâr sahipleri lehine gelişmiştir. Askerî müdahale nedeniyle Karma Parlamento Komisyonu’nun görevleri askıya alınmış, genel seçimlerin yapılması ve TBMM’nin oluşturulmasına kadar yenilenmemesi kararlaştırılmıştır.

Kaynak: Erdem vd. 2009.

Bu noktadan itibaren 12 Eylül sonrası kurulan askeri hükümet döneminde, 24 Ocak kararlarının uygulanmasına ayrıntılı olarak değinilecektir. 24 Ocak kararları ile serbest piyasa ekonomisine bağlı olarak, serbest piyasada fiyatların arz ve talebe göre belirlenmesi kararı alınmıştır. Bu doğrultuda, Kamu İktisadi Teşebbüsleri'ne (KİT), ürünlerinin fiyatlarını belirleme imkânı verilmiştir. Yine bu amaçla birçok tarım ürününe verilen destek geri çekilmiş ve taban fiyatları da düşürülmüştür. Tarım ürünlerinde fiyat istikrarının sağlanması için “Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu” kurulmuştur. Destekleme fiyatlarının da “Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu” tarafından belirlenmesine karar verilmiştir (Köse, 2000: 36). KİT'lerin öncelikle ekonomideki payı, büyüklüğü, genişlemesi siyasi iktidar tarafından ertelenmiş ve sonrasında yapılan kaynak yardımlarına da son verilmiştir. Daha sonra da KİT'lerde yaşanan özelleştirme süreci ile devletin ekonomideki payı azalmıştır (Küçükaslan, 2007: 102). KİT'lerin ekonomide üstlendiği rolde, değişim yaşanmıştır. Serbest piyasa ekonomisinde rekabet ortamını dikkate alarak fiyatlar, kurumlar tarafından serbest bir biçimde belirlenmiştir. Bütçeden KİT'lere yapılan kaynaklarda kısıntıya gidilmesi ve vurgulanan diğer nedenlere bağlı olarak, KİT'ler kar etmeye başlamıştır (Köse, 2000: 36).

Yabancı sermayenin, Türkiye'de yatırım yaparken çok zorlandığı unsurlardan biri olan bürokrasi, 24 Ocak kararları ile oldukça azalmıştır. 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile yabancı sermayenin katılım payı %10'dan az ve %49'dan fazla olmaması ve

bu payın en az 1 milyon dolar olması öngörülmüştür. Bankacılık alanında, yabancı sermayeyi Türkiye'ye çekebilmek için de yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bunun dışında “Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü” oluşturulmuş, birçok alanı kapsayan yabancı sermaye yatırımlarını arttırabilmek için “Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi” ve finansal kiralama ile ilgili önemli adımlar atılmıştır. Bütün bu atılan adımların neticesinde, Türkiye'ye giren yabancı sermayede önemli artışlar yaşanmıştır. 1980-1984 arasında yabancı sermaye %119.4; firma sayısı da %167 oranında artmıştır (Küçükaslan, 2007: 99-100).

İhracatın desteklenmesi ve arttırılması için Devlet Planlama Teşkilatı'nda (DPT), “Teşvik ve Uygulama Daire Başkanlığı” oluşturulmuştur. Bu başkanlığın, ihracatın artmasında oldukça etkili bir rolü olmuştur. Bunun dışında ihracat rakamlarının artmasında, izin belgesi istenmemesi, ihracat bedel kaynaklarının araştırılmaması gibi hukuki düzenlemelerinde etkisi olmuştur. İhracatın arttırılmasında yapıldığı gibi yabancı sermayenin Türkiye'ye daha çok yatırım yapmasını sağlamak, bürokrasideki işleyişi daha da hızlandırabilmek amacıyla DPT'de “Yabancı Sermaye Başkanlığı” kurulmuştur. Yabancı petrol şirketlerinin, Türkiye'de buldukları petrolün en fazla %35'ini ihraç etmelerine izin verilmiştir (Köse, 2000: 34-35).

Vergi alanındaki iyileştirmeler, 1 yıldan sonra başlamıştır. Gelir seviyesi baz alınarak, düşük gelir sahiplerinden alınan vergi hafifletilmiş ve vergi tabanı genişletilmiştir. Bütün bunlara rağmen uygulamaya bakıldığında, vergi gelirleri düşmüştür. 1981'de vergi

gelirlerinin GSMH'ya oranı %14.8'den 1982'de %12.3'e düşmüştür. Bu dönemde kamu harcamalarının, GSMH içindeki payı düşerken; borç anapara ve faiz geri ödemeleri, vergi iadelerinde yükselme yaşanmıştır. Reel faiz uygulaması ile sermayenin daha verimli bir biçimde kullanılması amaçlanmıştır. Bankalara, faizleri serbestçe belirleme yetkisi tanınmış ve bankacılık sektörü, rekabet ortamına açılmıştır. 1982 yılındaki “Banker Skandalı'nın” bir daha yaşanmaması için “Sermaye Piyasası Kurulu” kurulmuştur. Merkez Bankası kaynaklarının, TMO ve TEKEL hariç olmak üzere Tarım satış Kooperatifleri Birlikleri'ne kullanırılmasına imkân verilmiştir. Böylelikle destekleme alımlarının bütçeye olan yükü azaltılmıştır (Köse, 2000: 32-35). Özellikle memur maaşları ve ikramiyeleri, kıdem tazminatı gibi konular 24 Ocak kararlarının önemli amaçları arasındaydı. Bu konularla ilgili 12 Eylül döneminde sendika faaliyetlerinin kesintiye uğraması, DİSK yöneticilerinin yargılanması, grevin yasaklanması, memur ücretlerinde “Yüksek Hakem Kurulu'na” görev verilmesi gibi adımların atıldığı görülmektedir (Boratav, 2003: 150). İhracatın artırılması için devalüasyon kararı alınmıştır. Sık sık devalüasyonla Türk Lirasının değerinin aşağı çekilmesi amaçlanmıştır. İlk 7 ayda 10 defa Türk lirası devalüe edilmiş ve sonucunda da 1 Mayıs 1981'de esnek kura geçilmiştir. İthalatta ise kotalar çok büyü bir ölçüde kaldırılmış, aynı şekilde gümrük tarifelerinde de indirim gidilmiştir (Küçükaslan, 2007: 97).

SONUÇ

24 Ocak kararlarında, ekonomik yapının temelden değişmesi esastır. İthal ikameci, devletin büyük müdahalelerinin olduğu bir ekonomiden, ihracata dönük, sanayileşmeyi ve serbest piyasa ekonomisinin hakim olduğu bir yapıya geçilmesi hedeflenmiştir. 24 Ocak kararları ile Türkiye ekonomisinde kalıcı bir istikrar yakalanamamasına rağmen yapısal bir değişim süreci yaşandığı görülmektedir. Siyasi irade, tedbirlerin hukuki alt yapısı ve dış mali desteğin sağlanması gibi faktörler, 24 Ocak kararlarının uygulanmasında etkili olmuştur. 24 Ocak kararları açıklanmadan önce IMF desteği ve dış kaynak sağlanması için hükümete garanti verildiği ve bu garantilerin, 24 Ocak kararlarının programın uygulanmasında önemli bir rol üstlendiği söylenebilir. 24 Ocak kararlarının dış ticaret, sermaye piyasası ve mali sektörde belirli bir başarı sağladığı söylenebilir. Buna karşın sanayi ve kamu kesiminde hedeflenen yapısal dönüşüm sağlanamamıştır. Kamu kurumlarının yapılandırılması ve kamunun ekonomik hayattaki payı azaltılamamıştır.

24 Ocak kararları ile Türkiye ekonomisi, küresel sisteme entegre olmaya çalışmıştır. İlk yıllarda yatırımların artması ile ekonomide büyüme yakalanmışken; küresel krizler, savaşlar, gibi unsurlar ekonomideki büyümenin devam etmesine engel olmuştur. Türkiye ekonomisinin dışa açılmasında 24 Ocak kararları ile bir başarı sağlanırken; devletin ekonomideki payı azaltılamamıştır. Hukuki alt yapıda önemli eksiklikler, 24 Ocak kararlarının tam anlamıyla uygulanmasında sıkıntılara neden olmuştur. (Şanlısoy, 2007: 261).

12 Eylül darbesi ile 1983 genel seçimlerine kadar süren bir askeri rejim dönemine girilmiştir. Bu dönemde, muhalefet olmadığı için 24 Ocak kararlarının uygulanmasında hiçbir sorun yaşanmamıştır. 16 Ekim 1981 tarihli “Siyasal partilerin Feshine Dair” kanunla bütün siyasal partiler kapatılmış, sendikaların faaliyetlerinin sınırlandırılmasıyla, var olacak bir toplumsal muhalefetin önleniği söylenebilir. “12 Eylül darbesi olmasaydı, 24 Ocak kararları başarıya eremezdi” şeklinde değerlendirmeler bulunmaktadır. Askeri hükümette Başbakan yardımcılığı yapmış olan Turgut Özal’ın Danışma Meclisi’ndeki konuşması bu yöndedir. Özal, şunları söylemişti: “12 Eylül olmasa bu ekonomik programın neticelerini alamazdık. Anarşi yükseliyordu. İkincisi vergi kanunları meclisten geçmiyordu. Çok şayanı şükrandır ki vergi reformu yapılmıştır. Bunlar olmasaydı bütçeyi denkleştiremezdik.” Turgut Özal dışında dönemin Ulaştırma Bakanı Mustafa Aysan, Danışma Meclisi üyesi Dündar Soyer ve iş insanı Rahmi Koç’un da benzer düşünceleri vardır (Ulugay, 1983: 18-20). Turgut Özal, Mustafa Aysan, Dündar Soyer ve Rahmi Koç’un değerlendirmeleri, 24 Ocak kararlarının uygulanmasında 12 Eylül darbesi sonrası kurulan askeri hükümetin önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Askeri hükümet döneminde alınan birçok kararın, çıkarılan yasaların demokratik bir düzlemde gerçekleştirmek oldukça zordu. Bir siyasal iktidarın alması oldukça zor olan vergi yasaları, kamu harcamalarında kısıntıya gitme, bütçe ve para disiplini, ücret atışları, kemer sıkma gibi ekonomik kararları, askeri hükümetin aldığı, bu özveriyi topluma, askeri hükümetin kabul ettirdiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Bildirici, S.S. ve Aytekin, B. (2015). Türkiye’de Siyasal Kültür-
Makroekonomi Politikaları
Etkileşimi: İstikrar Programlarının Ortaya Çıkması, Akademik Sosyal
Araştırmalar Dergisi, 3(18): 435-448.
- Boratav, K. (2003). Türkiye İktisat Tarihi: 1908-2002, İstanbul: İmge
Kitabevi.
- Butev, S. (2012). İstihdam Büyüme İlişkisi, Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir.
- Emsen, Ö.S. (2004). Türkiye’de 1994-2001 Döneminde Uygulanan
İstikrar Politikaları,
Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5): 86-108.
- Erdem, E., Şanoğlu, Ö. İlgün, M.F. (2009). Türkiye’de Hükümetlerin
Makro Ekonomik
Performansı (1950-2007), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erdost, C. ve Berksoy, T. (1982). IMF, İstikrar Politikaları ve Türkiye,
Ekonomik Yaklaşım
Dergisi, 3(7): 41-67.
- Gemalmaz, M. S. (1996). “12 Eylül Rejimi”, CDTA. Cilt: 14,
İstanbul: İletişim Yayınları.
- Karabıyık, İ. ve Uçar, M. (2010). Türkiye’de 1980 Sonrası Uygulanan
IMF Destekli İstikrar
Programlarının Ekonomik Açından Değerlendirilmesi, Akademik
İncelemeler Dergisi, 5(2): 37-58.

- Kaya, A. (2013). Mali Sürdürülebilirlik: Teori ve Türkiye Uygulaması, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği yayını.
- Kazgan, G. (2005). Türkiye Ekonomisinde Krizler: 1929-2001, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kolsuz, G. Ve Yeldan, A.G. (2014). 1980 Sonrası Türkiye Ekonomisinde Büyümenin Kaynaklarının Ayırıştırılması, Çalışma ve Toplum, 1: 49-66.
- Köse, S. (2000). 24 Ocak 1980 ve 5 Nisan 1994 İstikrar Programları Çerçevesinde Yapılan Hukuki ve Kurumsal Düzenlemelerin Mukayeseli Analizi, (Uzmanlık tezi), DPT yayın no. 2508, Ankara.
- Küçük, Ö. (2019). Türkiye’de 1980 Sonrası Ekonomi Politikalarının Kayıt Dışı İstihdama Etkisi, Ordu Üniversitesi SBE (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi), Ordu.
- Küçükaslan, D. (2007). Darbeler ve Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi SBE, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi), İstanbul.
- Ölmezoğulları, N. (2005). “Türkiye Ekonomisinde Yapısal Uyum Süreci ve İstikrar”, Bölgesel Gelişme Stratejileri Ve Akdeniz Ekonomisi, (Editör: Haluk Erhat), Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu yayını.
- Oran, B. (2002). Türk Dış Politikası Cilt 1: 1919-1980, İstanbul: İletişim Yayınları.

- Sakallıoğlu, Ü. C. (1996). “Doğru Yol Partisi”. CDTA. Cilt: 15, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sakarya, A. (2014). Türkiye’de Ekonomi Politikaları Ülke Mekanında Değişim 1980-2012, Megaron, 9(4): 243-254.
- Şahin, H.(1997).Türkiye Ekonomisi, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şanlısoy, S. (2007). Ekonomi - Politika Etkileşiminin Süreç Politikası Açısından Analizi: Türkiye Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir.
- Ulugay, O. (1983). 24 Ocak Deneyimi Üzerine, İstanbul: Hil yayınları.
- Zaimoğlu, G. (2017). Küreselleşme Ve Neoliberal Politikalar Bağlamında Haber Üretim Süreci, Ulakbilge, 5(18): 2051-2065.

BÖLÜM 7:
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR¹

¹ Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği,
Konya TÜRKİYE, msagir@selcuk.edu.tr

GİRİŞ

Ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu örgütler, aynı zamanda bireylerin de beklentilerini karşılayabileceği ve amaçlarını gerçekleştirebileceği açık sistemlerdir. Bu noktada geçmişten günümüze çok şey değişmiş olsa da, değişmeyen örgüt olarak hareket ederek, beklentilerin karşılanması ve amaçlara ulaşma düşüncesidir.

Örgütler, bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan açık sistemler olsa da, amaçlarını gerçekleştirmek için insana ihtiyaç duymakta ve yapılarındaki en önemli değer olan insan kaynakları ile amaçlarına ulaşmaktadırlar. İşte tam bu noktada, karşılıklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak olan işgören ve örgüt arasındaki ilişki bazı anlaşmalarla (sözleşmelerle) düzenlenmektedir.

Yazılı olarak belirli koşulların, beklentilerin ve karşılığında verilecek olanların (vaatler) belli olduğu iş sözleşmelerinin yanı sıra, yazılı olmayan, vaat ve beklentilerin yayımlanmadığı, örtük ve kayıt altına alınmamış sözleşme türü vardır ki, yazılı iş sözleşmelerinden daha çok önem arz etmektedir. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu sözleşme özellikleri ve uygulanış şekli ile hem örgütsel hem de bireysel beklentilerin karşılanması noktasında oldukça önemli bir güven aracıdır.

1. Psikolojik Sözleşme Kavramı Önemi ve Özellikleri

Örgütler, ortak amaçları gerçekleştirmek için bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır. Bundan dolayıdır ki, farklı ihtiyaç ve

beklentileri olan bireylerin bir araya gelmesi, bu bireyleri ortak paydada buluşturup hem kendi beklentilerini karşılayacağı hem de örgütsel beklentilerin karşılanacağı örgütsel çevrenin oluşturulması gerekliliğini zorunlu kılmaktadır.

Toplum genelinde ele alındığında, iş ilişkilerinde yer alan taraflar için adil ve uygun olduğunu düşünülen normlar, varsayımlar ve inançlar kümesi, bunun sonucunda da, iş güvenliği, sadakat, iyi niyet ve genel olarak işgörenler ve örgütler tarafından sürdürülmesi gereken adil anlaşmalarla ilgili inanç ve normlar *sosyal sözleşmeler* olarak ifade edilmektedir (Edwards ve Karau, 2007). İşgören ve örgüt arasındaki ilişkide, resmi iş sözleşmesi hükümlerinin içeriğine ek olarak, aynı zamanda örtük, kayıt dışı, karşılıklı beklentilerin yayınlanmadığını, *psikolojik sözleşme* olarak adlandırılan ikinci bir sözleşmede mevcuttur (Yu, 2016). Sosyal sözleşmeler ile psikolojik sözleşmeler arasında ayırım yapmanın kavramsal ve pratik önemi göz önüne alındığında, her iki iş sözleşmesi türünün algıları farklı kurumlardır. Sosyal ve psikolojik sözleşmelere ilişkin algıda, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetleri, adalet ve adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin çabaları ve performans beklentilerinde netice olarak farklılıklar görülmektedir (Edwards ve Karau, 2007).

Psikolojik sözleşmenin ilk yaklaşımları ve tanımlamaların üzerine Argyris'in (1960) çalışması, işgören-işveren ilişkisine dâhil olan beklentileri incelemek üzerine yapılmış ve psikolojik sözleşmeye bakışı değiştirmiştir. Argyris'in (1960) ardından, Schein (1965), işgörenlerin ve işverenlerin her birinin kendi beklentileri olmasına rağmen, bu

beklentilerin güçlü bir davranış belirleyicisi olarak, yazılı olmayan anlaşmaları çevreleyen faktörler olduğunu belirtmiştir. Bunun neticesinde, bu çalışmalarla birlikte, işgören ve işveren arasındaki karşılıklı değerler, haklar, yükümlülükler ve beklentiler, psikolojik sözleşme araştırmalarının odak noktası haline gelmiştir.

Psikolojik sözleşmenin tanımı, yönetim alan yazınında, Argyris'in (1960) çalışması ile bugünkü haline ulaşmıştır. Devamında Schein (1965), Rousseau (1989), (MacNeil, 1985), Robins ve ark. (1994) psikolojik sözleşmeyi, taraflar arasında her iki tarafında beklentilerinin karşılanması için aldıkları sorumlulukları içeren, karşılıklı anlaşmalara duydukları güven olarak tanımlamışlardır. Bundan dolayı psikolojik sözleşme, örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkide maddi olmayan yönleri düzenleyen güven ve yükümlülük anlaşmasıdır. Alan yazınında en geçerli tanım ise, Schein'in (1980), *“bir örgütün her bir işgöreni ile işgören örgüt arasında mevcut olan ancak yazılı olmayan bir beklenti dizisidir”* şeklindeki tanımıdır.

Geçmişten günümüze örgüt ve örgütsel davranış üzerinde çalışan araştırmacılar, işveren ve işgören arasındaki karşılıklı yükümlüklerin, yasal sözleşmelerin yanı sıra, psikolojik bir sözleşmeyle de tanımlanması gerekliliği üzerinde ısrarcı olmuşlardır (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşme, işgörenin örgüt için yaptıkları ve göstermiş olduğu çabalar sonucunda kendisine açık ya da zımni olarak sunulan vaatlere ilişkin, inançlarından oluşmaktadır. İşle ilgili gösterilmiş olan çabalar ve harcanan zaman doğrultusunda elde edilen çıktılar karşılığında, işgörenin istikrar içerisinde bir istihdam, uygun bir tazminat ve sürekli

terfi olanaklarını beklemesi buna örnek olarak verilebilir. Bu örneklere bakıldığında psikolojik sözleşme, işgörenin örgüt içerisindeki olayları algılayıp yorumlamaları neticesine bağlı olduğundan, öznel bir yapıdadır. Bu yapının oluşması işe alım aşaması ile başlarken, iş ya da pozisyon değişiklikleri ve örgütsel kararlarla da değişime uğramaktadır (Rousseau ve McLean Parks, 1993).

Psikolojik sözleşme, taraflar arasında güven duygusunu aşıl原因 ve sorumluluk içeren örtülü bir anlaşma olarak da nitelendirilmektedir (Anggraeni, vd., 2017). Taraflar arasındaki güven duygusu ve sorumluluklar neticesinde, bireylerin birbirlerine karşı yükümlülükleri meydana gelmektedir.

Psikolojik sözleşmenin evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı olmamasına rağmen, çoğu tanım, işgörenler ile işveren örgütleri arasında birbirlerine karşı yükümlülüklerinin örtülü olarak anlaşılması ve taraflar arasında yazılı olmayan beklentiler ve vaatler bütünü olarak ifade edilmektedir. Beklentiler karşısında vaatler, işgörenlerin gerçekler ve birçok bilgi elde edinimi ile oluşan algıları sonrasında şekillenmektedir. Psikolojik sözleşme, temel özellikleri ile işgören nezdinde şekillenmektedir. Bu özellikler (Panda ve Pradhan, 2014):

- Bireylerin inançları veya algıları,
- Gözlenen davranışlara dayanan örtük vaatler ve yükümlülükler,
- İşgörenler ve yöneticiler arasında algılanan anlaşma,
- Anlaşmanın bir parçası olarak değiş tokuş yapmak ve karşılıklılık duygusu,

- Süreklilik ve gelişim için devamlı olarak yeniden belirlenme.

Psikolojik sözleşme iki bölümden oluşmaktadır. Birincisi, işgörenin hedeflerinin örgütsel hedef ve taahhütlere uygun hale getirilmesi; ikincisi ise, bazı beklentiler ve neticesinde karşılıklı etkileşimler ile işgörenlerin, örgütlere bağlılıklarına dönüşen duygusal sözleşme ilişkileridir (Schein,1985).

Örgüt temsilcileri, psikolojik sözleşme taahhütlerini yerine getirerek iç ilişkileri geliştirmeli ve işgörenin devamlılık taahhüdünü ve örgütsel bağlılığı arttırmalıdır. Bunun sonucunda işgörende, yüksek iş tatmini, iyi performans ve daha güçlü örgütsel bağlılık meydana gelecektir. Yine nitelikli insan kaynağına sahip olmak için psikolojik sözleşme taahhütlerinin gerçekçi olması ve yerine getiriliyor olması gerekmektedir (Che, vd., 2018). Yüksek nitelikli insan kaynağına sahip olmak için örgütsel çekiciliğin üst düzey olması gerekmektedir. Bundan dolayıdır ki, örgütler, psikolojik sözleşme taahhütlerini eksiksiz yerine getirerek çekiciliği iyi seviyelere çıkarmış olurlar.

2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Yetenekli bir bireyin doğru işe doğru zamanda yerleştirilmesi yani seçilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Bunun ana nedeni ise, örgütün beklentileri doğrultusunda ihtiyacı olan insan kaynağının örgüte kazandırıldığı bir süreci ifade ediyor olmasıdır (Akgemci ve Doğanalp, 2015). Bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşme, işgören temini ve seçimi (işe alım ve seçme) aşamalarında oluşmaya başlamaktadır. Başka bir ifade ile

psikolojik sözleşme, işe alım sürecinde aday ve örgüt temsilcilerinin bir araya gelmesiyle birlikte gerçekleştirilen paylaşımlarla alınan bilgilerin yorumlanması ile başlamaktadır. Daha sonraki aşama elde edilen ve yorumlanan bilgilerin oluşturduğu algı sonrası davranışa dönüşmesidir. (Natolooka, vd., 2018). Bireyin oluşturmuş olduğu psikolojik sözleşme, bundan sonraki aşamada sadece şartlara göre revize olmaktadır.

İlk elde edilen ya da karşı tarafa aktarılan bilgiler ne kadar resmîlik taşımasa da, daha sonraları bunlar vaat niteliği taşıyacak ümit olacak şekilde hafızalarda yer etmektedir. Olması gerekenden daha farklı vaatler içerecek olması, asıl psikolojik sözleşmeye paralel (rakip-yıpratıcı) bir sözleşmenin doğmasına sebep olacaktır. Bu da gerçekleşmesi zor belki de imkânsız beklentileri beraberinde getireceğinden örgütte bazı noksanlıklara ve hayal kırıklıklarına neden olmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin oluşumu noktasında bireyin beklentilerinin olması ve bu beklentiler neticesinde oluşan koşulların da örgüt tarafından kabul edilmiş olması gerekmektedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Karşılıklı beklentilerin kabul edilmiş olmaması sözleşmenin başlamadan bitmesi demektir.

Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasında bir mübadele sonucunda ihtiyaç ve beklentilerin ortaya konulması, beklentilerle birlikte ortaya çıkan koşulların taraflar arasında kabul gördüğü ve yerine getirilmesi noktasında hem birey hem de örgüt verilen sözlerin tutulacağına inandığı zaman ortaya çıkar (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Psikolojik sözleşme oluşturma ve / veya geliştirme sürecinde, hem örgüt

temsilcileri hem de işgören adayı, dolaylı ya da doğrudan bazı vaatlerde (söz) bulunurlar. Bunlardan bazıları (De Vos, vd., 2001):

Örgütsel vaatler (sözler);

- Kariyer gelişimi - organizasyon içinde gelişim ve / veya gelişim olanakları,
- İşgörenin kapasitesi oranında kendisini gösterebileceği iş içeriği ve çeşitliliği,
- Sosyal çevre - keyifli ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı,
- Mali tazminat - uygun tazminat teklif etmek (işe uygun ücret, uygun vergi sonuçları olan çalışma koşulları gibi)
- İş-yaşam dengesi - işgörenin kişisel durumuna saygı ve anlayış sunmak.

İşgörenin vaatleri (sözleri);

- Çaba ve performans - Örgüt için iyi performans gösterme çabası,
- Esneklik - yapılması gereken işi yürütmek için esnek olma isteği,
- Sadakat - organizasyon için daha uzun süre çalışmaya devam etme isteği,
- Etik davranış - kendini örgüte karşı etik olarak davranmaya istekli,
- Uygunluk - birinin uygunluk durumunu kabul edilebilir bir seviyede tutmaya istekli, olma şeklindedir.

Örgütsel vaatler, ağırlıklı olarak Maslow'un ihtiyaçlar serisinden insan ihtiyaçları olarak belirtilen ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Diğerleri ise, bireysel gelişim ve iş tatmini için verilen vaatlerden (iş-yaşam

dengesi, sosyal çevre, vb.) oluşmaktadır. İşgören vaatleri ise, örgütleri amaçlarına ulaştıracak nitelikte, bilgi, beceri ve yetenekleri kullanarak stratejik hareket edebilme amaçlıdır. Öncelikle gerektiğinde esnek bir yapıya sahip olup değişen çevre koşullarına uyum sağlama, örgütü amaçlarına ulaştırma konusunda yeteneklerini kullanma, yüksek performans sergileme, vb. vaatler, işgörenin örgüte verdiği vaatler olabilir.

3. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Teoriler

Psikolojik sözleşme teorisi, işgören ile işveren arasındaki karşılıklı ilişki ve ilişkinin devamlılığını yönlendiren sosyal ve maddi olmayan fırsat ve değerlerin sosyal değişimi olarak görülür. Bu niteliği ile teori sosyal değişim teorisi olarak da tanımlanmaktadır (Levinson, 1965). Belirli bir zaman dilimini kapsayan ve yüksek oranda belirli yükümlülükleri taşıyan resmi bir sözleşme, iki taraf (işveren-işgören) arasındaki *ekonomik değişimi* ifade ederken, *sosyal değişim*, taraflardan birinin fayda (iyilik) gördüğü, diğerinin bu faydanın (iyiliğin) iade edileceği inancı taşıdığı, belirsiz yükümlülükleri ifade etmektedir. Bu yönleri ile birbirlerinden ayrılmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme açısından sosyal değişimde iade edilen iyilikler, karşılıklı güveni güçlendirmekte ve gelecekteki etkileşimleri kolaylaştırmaktadır (Galić, vd., 2016). Sosyal değişimler ile karşılıklı davranış, güçlü bir inanmışlıkla gelişeceğinden, ilerleyen zaman diliminde daha kolay ve hızlı bir işbirliğine zemin hazırlar.

Karşılıklılık Normu: Örgüt içerisinde işgörenlerin işverenlere karşı yükümlülüklerinin farkında olup yerine getirmeleri neticesinde ilişkilerinin devamlılığını sağlama olanakları daha fazladır. Alacaklılık duygusu fazla olan bireyler karşılıklılık normuna daha fazla inanç duyarlar ve bundan dolayı karşılıklı fayda için hazırlıklıdırlar. Bu hem işlem sözleşmesinde hem de ilişkiel sözleşmede alacaklı durumunda olan bireyler açısından daha kronik bir yaklaşımdır (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004). Karşılığında alacaklı olabileceği bir durumda bireyler, değişim ve paylaşımından kaçmazlar, aksine kendileri fayda sağlayacağı için daha isteklidirler.

İlişkiel sözleşmelerde taraflar, sözleşmede ortaya çıkan sosyal ve duygusal faydalar ve karşılıklı hisler neticesinde ilişkiyi sürdürmek isterler. Bu durum ilişkiel sözleşmelerin karşılıklılık ve karşılıklı beklentilerle yönetilmesinin sonucudur (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Karşılıklılık teorisine göre, karşılıklılık psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Ancak bu teoriye göre tarafların birbirlerine zarar vermeyecek şekilde ve birbirlerinin çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960).

Karşılıklılık normu, örgüt içerisinde değişim ilişkisi gözeterek davranışlarını yönlendiren bireyleri anlamak için kullanılmasıyla birlikte, bu normlar çerçevesinde, taraflar karşılıklı iyi niyet ve güven çerçevesinde hareket ederek yükümlülükleri ve verilen sözleri yerine getirmektedirler (Coyle Shapiro, 2002)

Karşılıklılık teorisi çerçevesinde işgörenler, örgütsel destekle orantılı olarak kendilerinden beklenenleri gerçekleştirme konusunda

isteklidirler (Gouldner, 1960). Buna ters yönde bakılırsa, işverenler, işgörenlerden ne bekliyorlarsa o ölçüde destek sağlamak zorundadırlar.

Sosyal Takas Teorisi: İşgörenler, örgüt içi ilişkileri ekonomik ilişkilerden daha çok, sosyal ilişki olarak görmektedirler. Bu durumdan kaynaklı olarak, yükümlülüklerini yerine getirirken daha fazla çaba gösterme eğiliminde olurlar (Millward ve Hopkins, 1998). Psikolojik sözleşmelerin aslında sosyal değişim normları olduğu düşünüldüğünde, örgütler tarafından işgörelere sunulan değerler, işgörelerin ne derece de örgütsel bağlılık duygusuna sahip olduğunun göstergesi olabilir (Chambel ve Castanheira, 2006).

Psikolojik sözleşmenin özelliklerinden olan sosyal işlemlerin karşılıklılığına dair sosyal değişim teorisi, sözleşmenin yerine getirilmesi (başarılı ya da başarısız) konusunda oldukça önemlidir. Blau (1964) bunu, psikolojik sözleşmelerin temelini, tamamen ekonomik (işlemsel) değişimlerin değil, aksine, ilişkisel psikolojik sözleşme yani, yazılı bir resmi sözleşmenin olmadığı ancak her iki tarafın da ilişkiye ortak bir güven duygusu ve bağlılık olarak karşılık verdiği sosyal değişim teorisi olarak tanımlamıştır. Güven, değişim çabaları sırasında da önemli bir bileşendir.

Sosyal değişim teorisi doğrultusunda, iki veya daha fazla birey ya da grup arasında fayda değişiminin sürekliliğinden kaynaklı olarak güven duygusu ortaya çıkmaktadır. Sosyal değişimler ilişkilerde karşılıklı beklentileri de oluştururlar. Beklentilerin karşılanıyor olması ve işgörelerin örgüt içerisinde destek algıları, belirli bir sosyal değişim

sırasında bağlılık ve güven ortaklığına dayanır (Neves ve Caetano, 2006).

Sosyal değişim teorisi, bireylerin ilişkilerini fayda-maliyet analizine bağlı olarak oluşturduklarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla işgörenler, alternatifler arasından psikolojik sözleşmenin oluşmasına katkı yapacak teşvik ve katkıları değerlendirir ve beklentileri doğrultusunda tercihlerini yaparlar. İşgörenlerin örgütten beklentisi psikolojik sözleşmenin en önemli faktörüdür (Blau, 1964). Örgütlerin, insanların ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik birimler olduğu düşünüldüğünde ve işgörenlerin de örgütten beklentisi olan çıkar gruplarından biri olarak, işgörenler beklentilerinin karşılanacağı inancına sahip oldukları durumda psikolojik sözleşmeyi başlatmış olurlar.

Eşitlik Teorisi: Eşitlik kuramı J. Stacey Adams tarafından geliştirilen bir kuramdır. İşgörenlerin başarıları ve iş tatmin duygularının yüksekliği, örgüt içindeki kendilerine karşı olan davranışlardaki eşitlik ya da eşitsizlik algısına bağlıdır. Çünkü işgörenlerin, algıları neticesinde hem motivasyon düzeyleri hem de örgüte bağlılık düzeyleri değişeceğinden, performanslarında da değişim gözlenecektir.

İşgörenlerin iş yerinde kendilerine karşı olan davranışlarda eşit davranılıp davranılmadığı konusundaki algılarının oluşması, dört aşamalı bir süreçtir. Sürecin sonunda işgörenlerin algısı kendisine karşı adaletsizlik olduğu yönünde olursa iş tatmin duygusu, örgütsel bağlılık düzeyi, performansı vb. durumlarda olumsuz gelişmeler yaşanacaktır. Aksi durumda ise, örgütsel bağlılık artacak ve işgörenin olumlu katkısı artacaktır (Korucuk, 2019).

Örgütlerin işgörelere muamelesi, kendi strateji ve politikaları doğrultusunda olmaktadır. Bunun her işgörelere uygulanıyor olması örgüt içi bir adaletin olduğunu göstermemektedir. Dolayısıyla bunun işgörel tarafından nasıl algılandığını anlayarak ve işgörel beklentilerini dikkate alarak, davranış ve işgörel-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi gerekmektedir. İşgörel kendi beklentileri doğrultusunda hareket eden bir yönetim anlayışını daha fazla benimseyecektir. Bu durumda işgörelinin öncelikle motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artacak, bu da performansına olumlu yansıtacaktır (Arnold ve Feldman, 1986). Kısaca kuramı ele aldığımızda, bireyin diğer bireylerle ve örgütle olan ilişkilerinde adil davranılıp davranılmadığı konusuna ilişkin algılamaları sonucunda, davranışlarına yön vermesi olarak görmekteyiz.

Beklenti Teorisi: Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, kısa bir süre sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir (Lunenburg, 2011). Beklenti teorisi, bireylerin sarf ettikleri çabalar ve bunun neticesinde ortaya koyacakları performansın ve çıktısı (kazanç) arasında doğrudan bir ilişki olduğuna dair inanışları yani, bilişsel süreci ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile yüksek bir performans elde etmek için yeterince çaba sarf etmek gerekliliği, bunun neticesinde daha fazla fayda (kazanç) elde edeceği inancı bireyleri motive eden bir süreçtir. Dolayısıyla işgörelner, ortaya koyacakları çabaların karşılığını örgütten beklemektedirler.

Beklenti teorisinin ilkeleri dört varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Lunenburg, 2011);

- *Birinci varsayım*; insanlar, ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile ilgili beklentilerinin olduğu örgütlere katılmalıdırlar,
- *İkinci bir varsayım*; bir bireyin davranışı, bilinçli seçiminin sonucudur, yani bireyler, kendi ihtiyaçları doğrultusunda seçim yapmakta özgürdür ve bu da bilinçli seçim yapma olanağı verir,
- *Üçüncü varsayım*; her birey örgütten farklı şeyler beklemektedir (iyi bir ücret, istikrar içinde istihdam, iş güvenliği, kariyer, vb),
- *Dördüncü varsayım*; bireylerin, alternatifler arasından, sonuçları kendileri için optimize edecek seçimi yapmalarıdır,

Bu varsayımlar ışığında beklenti teorisinin, *beklenti*, *araçsallık* ve *değer* olmak üzere üç ana unsurundan bahsetmek mümkündür. Bir bireyin motive olması için; göstereceği çabanın kabul edilebilir performansa ulaştıracağına (beklenti); performansın sonucunun ödül olduğu (araçsallık); ödüllerin (değerinin) oldukça önemli olduğuna inanması; üç unsurun yerine getirilmesi gerekmektedir.

4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Psikolojik sözleşme, aslında bireysel faktörlerle sınırlı gibi görünüyorsa da hem işgörenin hem de örgütün birbirlerine ne vermeleri gerektiği ve de birbirlerine karşı davranışlarına ilişkin kalıplara sahiptir (Rousseau, 1995). Mevcut davranış kalıplarının oluşmasında etkili olan ve içerisinde barındıracağı özellikler ile psikolojik sözleşme belli

türlere ayrılacaktır. Rousseau (1995) davranış kalıpları çerçevesinde psikolojik sözleşmeyi işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli olmak üzere dört farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmayı yaparken de sözleşme çerçevesinde bağlı kalınan zaman ve performansla ilgili beklentileri dikkate almıştır.

İşlemsel sözleşme, maddi değerlerle verilen takas şartlarının belirlendiği bir sözleşme türü olarak açıklanabilir. İlişkisel sözleşme, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi teşkil eder. Dengeli psikolojik sözleşme ise işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin karma hali olarak oluşmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Geçişli sözleşme ise, ilk üç sözleşmeye benzemeye zaman olarak geçici ve performans kriterinin olmadığı sözleşme türüdür.

İşlemsel Sözleşme: İşlem sözleşmesi kısa dönemli ya da süresi belirli, yüksek performans beklentisinin olduğu ve istenilenlerin iyi tanımlanmış olduğu psikolojik sözleşme türüdür. Ekonomik değişim niteliği taşıyan bu sözleşmeye göre işgörenlerin, beklentiler karşısında kendilerine ödenen maddi değerler ile bağlantılı olarak çalışma eğiliminde olmaları (Rousseau, 2004), düşük örgütsel bağlılık ve örgüte katılımın kısıtlı olduğu bir davranış sergilemelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum, işgörenin katkısının düşük seviyelerde kalacağı anlamına gelmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004). İşlem sözleşmesi oldukça spesifik ve kısıtlayıcı bir zaman aralığında etkinliği sürdürüyor olsa da her iki taraf açısından sözleşmeyi yeniden yapılandırma hakkı/tasarrufu ve ortakları değiştirme konusunda büyük esneklik tanımaktadır (Rousseau ve Park, 1993).

İstenilen performansa ulaşabilmek adına tasarlanmış süreli ekonomik değişime bağlı ve maddi kazançların ön planda tutulduğu psikolojik sözleşme türü olan işlemsel sözleşme, ücret, promosyon ve terfi vb. değerleri ön plana çıkarmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018). İşlemsel sözleşme bir bakıma maddi olarak kazan-kazandır bakış açısını temsil etmektedir. Bu bakış açısına göre işgören örgüte kazandırdıkça kendisi de maddi olarak kazanacaktır.

İlişkisel Sözleşme: İşe ve örgüte olan bağlılıkla birlikte, özellikle yaratıcılık ruhunun ortaya konduğu bir örgüt ikliminin daha fazla rekabet gücü yaratması sebebiyle, örgütlerin işgörenden beklentisi her daim performans olmamaktadır.

Örgütlerin, uzun süreli ya da sürenin belirtilmediği, eksik veya daha esnek performans göstergeleri çerçevesinde, işgörenin mevcut yeteneklerini ve bağlılık duygusunu daha fazla sergilemesi beklentisi ile bu beklentilerin yerine getirilmesi için verilmiş sözlerin kabulü ilişkisel sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Rousseau, 2004). Performanstan daha başka kriterlerin ön planda tutulduğu ve uzun dönemli (belirsiz), iş ve bağlılık odaklı olan ilişkisel sözleşme, ekonomik değişimden daha başka paylaşımları ön plana çıkarmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Bu açıdan bakıldığında ilişkisel bir sözleşme kapsamında işgörenler, fazladan çalışma saatleri, iş arkadaşlarına yardım etme ve benzeri konularda kuruluşa katkıda bulunmaya ve destek vermeye isteklidirler (Rousseau, 2004).

Bireyin sosyal beklentilerinin ön plana çıktığı kariyer, eğitim, kişisel ve meslek, gelişim, aidiyet vb. değerler bu sözleşme içerisinde

gösterilmektedir (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Aynı zamanda, işverenler, işgörenlerine kariyer gelişimi için fırsatlar sunup ekonomik beklentilerden daha önemli kazanç adına, risk almaya zorlamaktadırlar (Rousseau, 2004). Kısaca, ilişkisel bir sözleşme işgörenlerin yüksek duygusal bağlılıklarını, güçlü örgüt bütünlüğünü ve istikrarlı bir ilişkiyi zorunlu kılarken örgüt temsilcileri ve işgören arasında yükümlülükler ve destek gerektirmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004).

Dengeli Sözleşme: İş değişimine bağlı olarak performansı da ölçüt olarak alan ve uzun dönemli psikolojik sözleşme türü, dengeli sözleşme olarak yani iyi tanımlanmış yüksek performans gereklilikleri yanı sıra uzun süreli ya da sürenin belirtilmediği durumları kapsayan bir sözleşme olarak ifade edilmektedir (Esmer ve Özdaşlı, 2018; Rousseau, 2004). İstikrar içerisinde bir istihdam sağlanması ve belli sorumlulukların verilmesi bu sözleşme içerisine girmektedir. Taşıdığı bu özellikler ile ilişkisel ve işlemsel sözleşmenin karması durumundadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Bir bakıma ilişkisel sözleşmenin karşılıklı desteğini ve işlemsel sözleşmenin yeniden görüşülebilmesi olasılığını birleştiren karma bir psikolojik sözleşme türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Rousseau, 2004). Dinamik sözleşmelerde işveren, işgörenlerin ekonomik koşullardaki değişimlere uyum göstermelerini beklerken, işgörenlerin bireysel gelişimlerinin de önemini göz ardı etmez. Dolayısıyla, dengeli sözleşmeler hem dinamik iş performansı önemliken hem de kariyer gelişimini desteklemektedir (Dabos ve Rousseau, 2004).

İşgören ile örgüt arasında sürekli ve uyumlu bir ilişki olması için dengeli bir psikolojik sözleşme gereklidir. Ancak psikolojik sözleşme ihlalleri taraflara, davranışları oluşturan ve kontrol eden, duygu ve tutumlar meydana getirdiğinden dolayı ortak bir amaç için hareket etmedikleri düşüncesi uyandırabilmektedir. Örgüt yönetimleri doğrudan amaçlar belirlemek yerine işgörenlerin de içerisinde olduğu amaçlar belirleyerek psikolojik sözleşme kriterleri belirlemelidirler (Wangithi ve Muceke, 2012).

Günümüz işletmeciliğinde örgütlerin en önemli kaynağı olarak görülen insan kaynağı sadece maddi unsurlarla tatmin olmamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler insan kaynağı olarak nitelendirilen işgörenlerden en fazla verimi alabilmek adına hem maddi hem maddi olmayan unsurlarla, işgörenlerin beklentilerini karşılamak durumundadır. Böyle bir durumda maddi kaynak ve imkânların yanı sıra, sosyal kaynak ve imkânların da işgörenlerle paylaşımının taahhüdünün verilmesi sonrasında da taahhüdün yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu durum dengeli psikolojik sözleşmenin temel noktasını oluşturmaktadır.

Geçişli Sözleşme: Geçişsel ya da geçişli sözleşme olarak ifade edilebilen bu sözleşme türü ise, gelecekle ilgili istihdam taahhüdünün olmadığı, kısa dönemli, performans şartının olmadığı (Esmer ve Özdaşlı, 2018) ve belirli şartlara bağlı teşviklerin olmadığı yani ilişki süresinin kısa olması ile birlikte performans gereksinimlerinin az ya da hiç olmadığı durumlar ile karakterize edilen bir sözleşmedir (Rousseau, 2004). Mevsimsel iş koşulları geçici sözleşmeye verilebilecek en iyi

örnektir. (Esmey ve Özdafılı, 2018). Bu tür sözleşme genellikle örgütlerin, bir birleşme ve ya satın alma işleminden sonra dönüşümler yaşadığında gerçekleşir. Bir geçişli sözleşmede, gelecekteki istihdamın sürekliliği ve işgörenler için belirlenmiş az sayıda da olsa açık bir performans şartı taahhüdü yoktur (Rousseau, 2004). Bir bakıma psikolojik sözleşme şartının olmadığı bir durumu temsil etmektedir. Böyle bir durumda işgörenler açısından örgütsel bağlılık kavramının olmadığı ve yaratıcılık özelliğini ön plana çıkarma arzusunun olmadığı durumlar söz konusudur.

İşlemsel psikolojik sözleşme, iyi tanımlanmış performans koşulları ile ucu açık olmayan yani, sınırlı süreli bir işbirliğine öncülük etmektedir. Bunlardan dolayı, işgörenlerin örgütsel sadakati daha azdır ve pazarlanabilir becerilerini geliştirdiler, istikrarsız bir istihdam işgörenlerin sorumluluktan kaçması söz konusudur. Buna karşılık ilişkisel psikolojik sözleşmede iyi tanımlanmamış bir performans, ucu açık bir zaman diliminde ilişkilerin yürütülmesi söz konusudur. Bunların yanı sıra yüksek örgütsel sadakat, örgütte özgü beceriler geliştirme, istikrarlı istihdam işgörenlerin işyerinde kalma isteğinde artış söz konusudur (Rousseau, 1995). Hem iyi tanımlanmış performans hem de zaman dilimine sınır konulmamış bir sözleşme türü olarak dengeli sözleşme, ilk iki sözleşme türünün bütünleşmiş edilmiş hali olarak düşünülebilir. Burada hem istikrar içerisinde bir istihdam mevcutken hem de yeteneklerin değişen örgütsel stratejiler ve çevre koşullarına göre geliştirilmesi arzusu söz konusudur. Geçişli psikolojik

sözleşme ise bunların dışında psikolojik sözleşme şartı taşımadığı bir sözleşmedir.

5. Psikolojik Sözleşmenin Faydaları

İşgören ve işveren arasında zımni bir anlaşma olarak bakıldığında işgörenler arasındaki beklenti ve ihtiyaçlardan kaynaklı olarak oluşan psikolojik sözleşme, örgütsel davranış olarak işgören bağlılığına (örgütsel bağlılığa) katkı yapmaktadır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları, işgören beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olacak ve kariyer gelişimlerine katkı yapacak eğitim programları ile kendilerini gerçekleştirme fırsatı yakalamaya yönelik algıları ile gelişmektedir (Anggraeni, vd., 2017). Bu durum psikolojik sözleşme koşullarının yerine getirilmesi ile mümkündür.

Modern örgütlerin hayatta kalmaları mevcut insan kaynağının, örgütünün başarılı olması ve hayatta kalması için katkı yapmayı kabul etmesine bağlıdır. Dolayısıyla bu noktada, istihdam konusu ve buna bağlı olarak istihdamın başka bir yönü olan psikolojik sözleşmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin temel özelliği olarak karşılıklılık, ilgili tarafların iş, ödeme, sadakat, bağlılık, esneklik, güvenlik ve kariyer gelişimi ile ilgili birbirlerine verdiği taahhüt ve yükümlülüklerin ortak ve kararlaştırılmış bir anlayışı olduğunu kabul etmeyi gerekli kılmaktadır (Wangithi ve Muceke, 2012).

Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve uyumlu sosyal ilişkiler kurmada önemli yeri olan psikolojik sözleşme, işgörenlerin örgütle duygusal bağ kurmalarına da katkı yapmaktadır. Kurulacak olan

duygusal bağ için işgören ihtiyaçlarını karşılayacak ve onların olumlu taahhütlerini yerine getirmelerinde önemli ölçüde teşvik aracı olan örgütsel destek gereklidir (Anggraeni, vd., 2017). Örgütsel destek sağlayarak, işgörenlerin fiziki ya da zihinsel yeteneklerini kullanabilecekleri koşulların hazırlanması ve gerekli imkânların sağlanması, önemli bir teşvik aracıdır.

Psikolojik sözleşme, işgörenlerin ve işverenlerin beklentileri, tutumları ve davranışlarını yönetmeye yönelik bütüncül bir yaklaşımdır. Sözleşmede taraflar değerleri birlikte oluştururken, örgütsel öğrenme ve büyüme de birlikte gerçekleşir (Panda ve Pradhan, 2014). İşbirlikçi bir örgüt yapısı sosyal beceriler, çatışma çözme ve müzakere becerilerine sahiptir. Çatışmalar genellikle grup hedefleri, iş yöntemleri, ödevler, iş yükleri ve tanınma ile ilgilidir. Psikolojik sözleşme, işgörenlerin daha yüksek verimlilik için katı bir rekabetle karşı karşıya kaldığı durumlarda, örgütlerde yükümlülükleri ve sorumlulukları düzenlemektedir (Panda ve Pradhan, 2014). Bunların sağlanabilmesi adına, psikolojik sözleşmenin amaçları arasında örgütlerde esnekliğin ve bağlılığın sağlanması yer almaktadır.

Psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesi ve algılanan örgütsel destek, işgörenlerin bir örgütle olan iş ilişkilerini değerlendirmek için kullandıkları iki önemli kriterdir. Bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşme, bir örgüt ile işgörenleri arasında ücret, taahhütler, performans ve kariyer gelişimi ile ilgili olarak yazılı olmayan sosyal ve ekonomik değişim olarak görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Bu

durum örgütsel amaçlara ulaşma konusunda vaatlerin yerine getirilmesi adına, inançlar bütünü olarak örgüt içi bir paylaşım niteliğindedir.

İşgörenlerin ve işverenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriğini ve beklentiler yerine getirildiğinde ya da ihlal edildiğinde ne olacağını bilerek davranış sergilemek, hem işgörenlerin hem de örgüt temsilcilerinin amaçlara ulaşmasında kolaylık sağlayacaktır. Örneğin, psikolojik sözleşmelerinin yerine getirildiğini düşünen işgörenler, genellikle güçlü örgütsel bağlılık ve pozitif örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Chambel ve Castanheira, 2006). Psikolojik sözleşme aynı zamanda, işgören davranışlarının önemli bir belirleyicisi olması sebebiyle sadece ekonomik sözleşmeyi dikkate alan bir örgütte işgörenlerin tüm beklentileri karşılanmamış olacağından işe katılımları ve memnuniyet düzeyleri (iş tatminleri) düşük olacaktır. Öte yandan, işgörenin psikolojik beklentileri ve ekonomik ihtiyaçları karşılanırsa, işgören örgütte kalmaya istekli ve sıkı çalışma eğiliminde olur (Yu, 2016).

Öte yandan, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, vaatlerin tutulması ve beklentilerin karşılanması, bireylerde değerli olma duygusu ve güveni artırır, işgören ve örgüt açısından pozitif kazanımlar sağlar. İşverenin sözünü yerine getirdiğini algılayan işgörenler, örgütsel başarı için daha özverili davranabilirler (Shapiro, 2000).

6. İşgörenlerin ve Örgütün Psikolojik Sözleşmeye Dayalı Beklentileri

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden olan işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme psikolojik sözleşmenin durumunu belirleyecek önemli hususlardır. Bu uygulamalar örgütlerin neler beklediğini ve karşılığında işgörenin ne elde edeceğini güçlü bir şekilde karşılıklı vaatler haline dönüştürmektedir (Sheepers, 2011). Bunlar işgörenlerin istihdam koşullarını algılamada kullandıkları uyarıcılardır. Dolayısıyla bu tarz insan kaynakları uygulamaları sözleşme ve gelecekteki beklentileri meydana getirmektedir.

İşgörenler açısından bakıldığında zaman psikolojik sözleşme başlangıcı itibariyle, temel ihtiyaçları için gerekli olan iyi ve düzenli bir ücret alma, istikrar içerisinde bir istihdam en önemli beklentiyi oluşturmaktadır. İşgörenlerin maddi beklentilerinin ötesinde mesleki gelişim adına eğitim ve sonrasında kariyer gelişimi de oldukça önemlidir. Dolayısıyla, bireyler maddi beklentilerin ötesinde kendilerini gerçekleştirme adına öncelikle eğitim ve kariyer olanaklarının kendisine sunulmasını beklemektedirler. Sözleşme çeşitleri anlamında bakıldığında, maddi olmayan bu unsurlar yazılı olarak işgörene sunulmayan vaatler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme içerisinde yer alan bu beklenti ve taahhütler özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmeye dâhildir.

Psikolojik sözleşme, işgörenlerin tutum, davranış ve önceliklerini belirleyerek performans üzerinde büyük etkisi olabilecek boyutlarda bir

çerçeve sunmaktadır. Hedeflerini etkili bir şekilde başarmak ve gerçekleştirmek isteyen örgütler, insan kaynağından en fazla verimi elde etmek zorundadır. Bunun için öncelikle işgörenden neler beklendiğinin ve onlara neler vaat edileceğinin netleştirilmesi gerekmektedir (Festing ve Schafer, 2014). Psikolojik sözleşmenin ardındaki saklı mesaj, işgörenden, örgütteki görevlerinden (rollerinden) çok daha fazla katkıda bulunmak zorunda olduklarını hissetmeleridir. Bunun hissettirilmesi ancak psikolojik sözleşmenin oluşumunda verilen vaatlerin yerine getirilmesi ile mümkün olmaktadır.

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için bireylerin bir araya geldiği gruplar olarak, mevcut insan kaynağından en fazla verimi alabilirse, rekabet üstünlüğü elde edebilir. Yönetimsel açıdan bakıldığında, örgütsel stratejilerini gerçekleştirebilme de en önemli nokta, insan kaynaklarına da stratejik açıdan bakma gerekliliğidir. Örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda stratejileri belirleyecek ve uygulayacak insan kaynağına (işgörene), bu amaç ve hedeflerin ortak amaç ve hedefler olduğu hissini kazandırmalıdır. Daha sonra amaçlara ulaştıktan sonra işgörenden neler kazanabileceğini, kendilerinin (işgörenden) ne kazanacağını bildirilip, vaat edilmesi gerekmektedir.

Psikolojik sözleşme örgütlere, ileride başarmak istediklerinin başarılmasında önemli olan insan kaynağının örgüte olan bağlılığı ve örgüte katkı yapması konusunda aracı olmaktadır.

7. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlallerinin hem işgören hem de örgüt açısından büyük ölçüde olumsuz sonuçlarının olduğu, dolayısıyla bunun yönetilmesi ve ihlallerin minimum seviyelere indirilmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali yönetiminin en iyi yolu, psikolojik sözleşme oluşturma sürecinde yani işe alım aşamasında ihlallere neden olacak durumların önlenmesi için adım atılmalıdır. Psikolojik sözleşme, işgörenlerin işe alım ve/veya erken örgütsel sosyalleşme sırasında yöneticilerden ve insan kaynakları uzmanlarından aldığı vaatlere dayanmaktadır. Henüz bu aşamadayken, karşılıklı beklentileri açıkça belirtmek ve gelecekteki psikolojik sözleşme ihlallerini yaratabilecek gerçekçi olmayan sözlerden kaçınmak önemlidir. Bunun yanı sıra, örgüt içerisinde kurumların gerçekçilik düzeyleri ve tamamen dürüst yaklaşımlarla oluşsa bile belirli düzeyde güven teşkil etmeyen vaatlerin olması ve örgütler arası birleşme, satın alma vb. örgütsel koşullardan kaynaklı ihlallerde olabilmektedir. Böyle bir durumda örgüt temsilcileri (yönetici-sahip-ortak) verilen vaatler için gerekli açıklama ve düzeltmeleri yapmalı sonrasında da kasıt olmadığını göstermelidir. Bu şekilde psikolojik sözleşme ihlalleri azaltılarak, işgören tutum ve davranışları ile örgütsel davranış üzerindeki olumsuz etkileri azaltılabilir (Galić, vd., 2016).

Psikolojik bir sözleşmenin temel dayanağı, işgören göstermiş olduğu çaba ve eylemler sonrasında, örgüt ya da temsilcisi tarafından psikolojik sözleşme vaatleri yerine getirilerek onurlandırılacağı inancıdır (Suazo, vd., 2005). Bu durumun gerçekleşmemesi

sözleşmenin ihlali olarak görülebilmektedir (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşmede bir ihlal meydana gelmesi durumunda en az taraflardan birinin vaatlerini yerine getirmediği (Suazo vd. 2005) ya da gerçek olmayan vaatlerde bulunmuş olabileceği, anlamı çıkarılabilir.

İhlal algısı, işgörenlerin örgütsel faaliyetlere odaklandığını ve örgütün psikolojik sözleşmeye ne kadar uyup uymadığını takip ettiğinin göstergesidir (Raja vd., 2004). Bazı durumlarda işgörene verilen vaatlerin yerine getirilmemesi psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılanmayabilir. Bu durum işgörenin kendisine verilen sözün, yerine getirilmediğini fark etmemesinin kendisine yapılacak katkılarda dengesizlik hissetmemesi olarak açıklanmaktadır (Morrison ve Robinsion, 1997).

Psikolojik sözleşme ihlali süreci, işgörenin örgütün iş ilişkisini oluşturan yükümlülüklerle ilgili vaatlerine veya taahhütlerine uymadığını algılamasına neden olan bir şey olduğunda başlar (Morrison ve Robinson, 1997).

7.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri / Kaynakları

Psikolojik sözleşme ihlalinin iki olası nedeni mevcuttur. Bunlar uyumsuzluk (uyumsuzluk) ve yeniden adlandırmadır (düzenlemedir). Uyumsuzluk tarafların ilgi algılarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Buna karşılık, yeniden adlandırmada ise, örgütün mevcut vaatlerini yerine getirme konusunda yetersiz veya isteksiz olduğu durumlarda ihlal ortaya çıkar (Morrison ve Robinson, 1997).

Beklentilerden Kaynaklı İhlaller: Psikolojik sözleşmenin oluşturulması esnasındaki vaatlerin yani mevcut yükümlülüklerin yerine getirilememesi durumu, yeniden adlandırmadan (düzenlemeden) kaynaklı ihlal (Morrison ve Robinson, 1997) olarak yani sözleşme esnasında verilen vaatlerin ve beklentilerde meydana gelen değişikliklerin yeniden düzenlemeye sebep olmasından kaynaklı bir ihlal olarak ortaya çıkmaktadır.

İşgörenlerin yükümlülükleri ve sonrasında sahip oldukları haklar çerçevesinde örgütten beklentileri psikolojik sözleşme varlığını oluştururken, işgören kazanacaklarını (beklentilerini) düşünerek içerisinde bulunduğu örgüt adına çalışır ve örgütün üzerine düşen yükümlüklerini getireceği konusunda, psikolojik sözleşme kapsamında bir güven duyar. Ancak, örgütte adaletsizlik, haksız muameleler vb. durumların varlığını algılaması ve yorumlaması sonrasında sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesine sahip olur. Başka bir açıdan bakıldığında kendi yükümlülüklerini yerine getiren bunun için çaba sarf eden işgören karşılık görmediği zaman kendisi de sözleşmeye uymayacaktır (Ermongkonchai, 2010).

Bireyler ihtiyaçlarını karşılama noktasında örgütleri aracı olarak gördüklerinden, örgüte dâhil olarak, amaçlarını burada gerçekleştirmek isterler. Amaçlarını gerçekleştirme noktasında maddi ve maddi olmayan beklentileri vardır ve bunların bazılarını yazılı (sözleşme) bazılarını da yazılı olmadan (vaatlerle-sözlerle) örgütün karşılmasını konusunda örgütle anlaşma yaparlar. Örgüt temsilcileri, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde işgörene roller yüklerler ve bunun

karşılığında, yazılı olmadan işgörenin beklentilerini karşılama konusunda vaatlerde bulunurlar. Bu vaatlerin tutulmaması ihlalin en büyük sebepleri olmaktadır.

Örgütlerde ise değişen koşullar çerçevesinde işgörenden beklediklerini alama durumu olabilir. Böyle bir durumda da psikolojik sözleşme ihlali olabilmektedir.

Uyumsuzluğun Özellikleri: Uyumsuzluk psikolojik sözleşmenin içsel karmaşıklığından dolayı olabilmektedir. İletişim sorunları nedeniyle sözleşmenin yükümlülüklerini yerine getirme noktasında farklı görüşlerden kaynaklanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Algılama farklılıklarından kaynaklı iletişim sorunları ya da hatalı/bozuk iletişim bireyler arasında ve birey örgüt arasında uyumsuzluk meydana getirmekte bu ise, psikolojik sözleşme ihlaline neden olmaktadır.

Bunlardan başka yani beklenti ve uyumsuzluktan kaynaklı olmayan durumlarda ki ihlaller ***spesifik ihlal*** nedenleri olarak adlandırılır. Birey açısından; bireyin iş yapmada yetkinliğinin olmaması ve işi yerine getirememesi, örgüt açısından; çevre koşullarındaki ani değişimler buna örnek olarak verilebilir.

7.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin (Algısının) Sonuçları

Örgütlerde en önemli, ancak en az yerine getirilen işlerin ve faaliyetlerin belirlenmesi, genel iş memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca, iş görüşmesi ve yeni işgörenlerin oryantasyonu sırasında,

işverenlerin bu çalışmada hangi anlamlı çalışmaları, kişisel gelişim fırsatlarını, sürekli mesleki eğitimi, zorlu ve ilginç olanı içerdiklerini yerine getirebileceklerini veya yükümlülüklerini açıkça veya zımni olarak vaat ettiklerini bilmeleri ve vurgulamaları gerekir. Örgüt içi sağlıklı iletişim, psikolojik sözleşme ihlalinin önleniminin, işgörenlerin iş memnuniyetinin yüksek ve işten ayrılma niyetinin azalmasının anahtarıdır (Kabar ve Barrett, 2010). Ayrıca sağlıklı bir iletişimle birlikte, sosyal bir varlık olan işgörenler de, belirli kişi ve gruplarla birlikte olma, algılanan başarı ya da başarısızlıkları paylaşma duygusu olarak ifade edile örgütsel özdeşleşme söz konusu olur (Doğanalp ve Kaplan, 2018). Bu noktadan ele alınırsa, iletişimin sağlıklı olmaması ya da farklı amaçlar için iletişimin başka noktalara taşınması, örgütsel özdeşleşmenin olmamasına ve ilerleyen süreçte psikolojik sözleşmenin koşullarının yerine getirilmemesi anlamına gelir. Bu durumda işgören ve işveren arasında öncelikle psikolojik sözleşme ihlal algısı daha sonrada sözleşmenin iptali söz konusu olmaktadır.

İyi psikolojik sözleşme her zaman üstün performansa yol açmayabilir, ya da gerçekten memnun çalışanlara neden olabilir, ancak zayıf psikolojik sözleşmeler ve bunların ihlalleri, işgörenlerin bağlılık seviyelerinin düşük olmasına, işe devamsızlık-işgücü devir oranının yüksek olmasına dolayısıyla da hem motivasyonun hem de performansın düşmesine sebep olmaktadır (Beardwell, 2007). Bu tarz olumsuzlukların yaşanıyor olması doğrudan ve ya dolaylı olarak hem örgüt hem işgören açısından farklı sonuçları beraberinde getirmektedir.

Bireysel Sonuçları: Örgüt temsilcileri/yöneticiler psikolojik sözleşme ihlallerinin, öncelikle işgörenleri nasıl etkileyeceğini ve bunun neticesinde iş tatminini etkileyeceğini bilmek ve buna önlem almak zorundadırlar (Kabar ve Barret, 2010). Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde, işgörenlerin iş performansı düşük veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır (Che, vd., 2018). Psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte sözleşmenin sonlanması, işgörenler nezdinde örgüte karşı güven kaybı, performansta düşüş, iş tatminsizliği örgütsel bağlılığın kaybolması ve işten ayrılma niyeti gibi durumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. (Morrison ve Robinson, 1997). Bu gibi durumlar aslında tükenmişlik ve örgütten soğuma ile alakalı bir durumdur.

Sözleşme ihlali ile beklentilerinin karşılanamayacağı algısı, dolayısı ile de yaşamsal (iş-sosyal) amaçlarını gerçekleştiremeyeceği düşüncesi, bireylerde farklı şekilde sonuçları beraberinde getirmektedir. Bunların başında moral, motivasyon ve performansında düşüş meydana gelmektedir. Bunlardan sonra bireye, iş tatminsizliği ve tükenmişlik sonucu olarak, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetinde artışlar, yansımaları olacaktır. Bireylerin bu gibi psikolojik durumları yaşaması onun iş-yaşam dengesine de olumsuz yansıtacağından sosyal hayatında da mutsuz olacaktır. Bunun iş hayatına dönüşü ise katlanarak dönen başarısızlık olacaktır.

Örgütsel Sonuçları: Psikolojik sözleşmenin ihlali ve sonrasında örgütte, performansta düşüş, örgütsel vatandaşlıktan uzaklaşma, bağlılık duygusu azalmış işgörenler, iş süreçlerinde aksamlar vb. olumsuz durumların yaşanması kaçınılmazdır (Turnley ve Feldman,

2000). Bunlarla birlikte örgüt içi iletişimin bozulması, örgütsel performansın düşmesi ve bozulan faaliyetler dizisi arka arkaya gelecektir.

Liderlik tarzlarının da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde önemi büyüktür. Bu noktada psikolojik sözleşmenin oluşmasında ve yerine getirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Örneğin Doğanalp (2009) liderlerin tarzlarından transformasyonel liderliğin özelliklerini, ortak vizyon oluşturma ve bu vizyonun paylaşılmasının işgörenlerle ilgili bireysel ilgi ve yaratıcılık olarak belirtmektedir. İşte liderlerin farklı özellikleri, işgören üzerinde farklı derecede uyarıcı niteliği taşımaktadır. Bu da, hem psikolojik sözleşmenin oluşması hem de yerine getirilmesinde güven oluşturur. Ancak bu noktada örgütsel alanda psikolojik sözleşme ihlali ve iptalinin olması durumunda, işgörenlerde örgütsel adalet inancının azalması ve özdeşleşmenin bozulması söz konusu olacaktır.

Stratejik olarak ele aldığımızda örgütlerin en değerli ve taklit edilemeyen kaynak niteliğinde olan insan, böyle durumlarda, amaç, hedef ve ortak vizyon doğrultusunda çabasını tam anlamıyla göstermeyecektir. Bu durum örgütsel performansın düşmesi amaç ve hedeflere ulaşamama ile birlikte örgütsel başarısızlığa dönüşecektir. Psikolojik sözleşmenin oluşturulması gerekliliği noktasında ulaşılabilecek en önemli sonuç; işgörenin sadece emek verip karşılığını alan kişi olarak görmek yerine, en değerli kaynak olarak diğer kaynakların etkinliğini de artırdığının unutulmaması ve verilen vaatlerin tutulmasıdır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T., Doğanalp, B, (2015). İnsan Kaynakları Seçimi Sürecini Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Ele Alan Ampirik Çalışmaların Önündeki Engeller, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO Dergisi, 17(1). ss. 131-155.
- Anggraeni, A. I., Dwiatmadja, C., Yuniawan, A. (2017). The Role of Psychological Contract on Employee Commitment and Organisational Citizenship Behaviour: A Study of Indonesian Young Entrepreneurs In Management Action. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 43(0), a1409.
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Arnold, J., Feldman, C. (1986). Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill International Edition Management Series.
- Beardwell, J. (2007). Human Resources Planing. Human Resources Management A Contemporary Approach. (Edt. . J. Beardwell ve T. Claydon), (5. Basım), Essex: Pearson. ss. 189-224.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. John Wiley and Sons, Inc., New York, NY.
- Coyle-Shapiro, J., Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 90(4). ss. 774-781.

- Coyle-Shapiro, J.A, Neuman, J. (2004). The Employment Relationship Through The Lens of Social Exchange Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 64. ss. 150-64.
- Dabos, G. E., Rousseau D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*. ss. 89, 52-72.
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R. (2001). Antecedents of The Psychological Contract: The Impact of Work Values and Exchange Orientation on Organizational Newcomers' Psychological Contracts. Working Paper No. 2001/120, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Doğanalp, B., (2009), Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, ss. 131-146.
- Doğanalp, B., Kaplan, A., (2018), Kurumsal Sosyal sorumluluğun Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Kurumsal İtibarın Aracılık Rolü, *Mukaddime*, 9(2), ss. 155-180.
- Edwards, J. C., Karau, S. J. (2007). Psychological Contract Or Social Contract? Development Of The Employment Contracts Scale, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3). ss. 67-78.
- Ermongkonchai, P. (2010). Understanding Reasons for Employee Unethical Conduct in Thai Organizations: A Qualitative Inquiry. *Contemporary Management Research*, 6(2). ss. 125-140.

- Esmer, Y., Özdaşlı K. (2018). Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar. Çizgi Kitapevi. Ankara
- Festing, M., Schafer, L. 2014. Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological Contract Perspective. *Journal of World Business*, 49: 262–271
- Galić, Z., Grabovac, M. T., Gotvald, I., Jerneić, Ž., (2016). When Employers Betray: A Study of Psychological Contract Breach Among Croatian Employees, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 19. Special Conference Issue. ss. 59-69.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, ss. 161- 178.
- Kabar, A. A., Barrett, B. (2010), The Impact Psychological Contract Violation on Job Satisfaction, OCB and Intent to Leave in A Continuing Care Retirement Community. *International CHRIE Conference-Refereed Track*, 2. ss. 1-17.
- Korucuk, N., (2019). Psikolojik Sözleşme Önemi ve Kuramsal Çerçevesi *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(95), Ağustos. ss. 512-532
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9. ss. 370-390.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1). ss.1-6.

- MacNeil, I. R. (1985). Relational Contract: What We Do and Do not Know. *Wisconsin Law Review*, 3(4). ss. 483-525.
- Millward, L. J., Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16). ss. 1530-1556.
- Morrison, E. W., Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22. ss. 226-256.
- Natolooka, K., Emuron, L., Kwagala, M. (2018). Old and New Psychological Contracts: Are They Different or The Same Wine in Different Bottles?. *International Journal of Arts and Humanities*, 4 (2). April. ss. 35-40.
- Neves, P., Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4). ss. 351-364.
- Özdaşlı, K., Çelikkol, Ö., (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik. *MAEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7). ss. 141-154.
- Panda, B. P., Pradhan, A. (2014). Psychological Contract at Workplace: An Investment. *Biz & Bytes - A Journal of Management & Technology*, 5 (1). ss. 75-80.
- Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47. ss. 350-367.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1). ss. 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2). ss. 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5). ss. 389-400.
- Rousseau, D.M., Parks, M. J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, ss.41-43.
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage, Newbury Park, CA.
- Rousseau, Denise M., (2004), *Under the table deals: Preferential, unauthorized or idiosyncratic?. The Darkside Of Organizational Behavior*, (Edt. A. O'Leary-Kelly ve R. Griffin). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, Denise M., Tijoriwala, (1998). S.A. Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19. ss. 679-695.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. 1965. *Organizational Psychology*. Foundations of Modern Psychology Series. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Schein, E. H. 1980. *Organizational Psychology, Foundations of Modern Psychology Series*. Englewood Cliffs, (3. Basım), NJ: Prentice Hall.
- Shapiro J. (2000). Consequences of the Psychological contract for the employment relationship: A large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7). ss. 904- 930.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., Mai-Dalton, R. R. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1). ss. 24-36.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1998). Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, 37. ss. 71-83.
- Wangithi, Waiganjo Esther, Muceke, Ng'ethe Jane, (2012), Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations, *International Journal of Business and Social Science*, 3(19). Ekim, ss. 117-122.
- Yu, Kai, (2016), Review on Psychological Contract and Employee Motivation. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(7), Temmuz. ss. 620-632.

BÖLÜM 8:

**PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİ**

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa NAL¹

¹ Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dinar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,
Sigortacılık ve Aktüerya Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye. mustafanal@aku.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların arttığı görülmektedir. Son zamanlarda araştırmacıların hem Türkiye’de hem de dünya’da üzerine yoğunlaştığı liderlik davranışlarından biri de kolektivist (toplulukçu) kültürlerle sahip ülkelerde yaygın olarak görülen *paternalist (babacan) liderlik* davranışıdır.

Paternalizmin geçmişi Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar dayanmaktadır (Yaman, 2011). Weber’in savunmuş olduğu paternalist yaklaşım, geleneksel tabanlı yetkiyi ve ailesel tabanlı ilişkiyi ortaya koymaktadır. Aile ile çocuğu arasındaki davranış biçimi nasılsa bu yaklaşımda da birey ve lider arasındaki ilişki de aynı şekildedir (Yeşiltaş, 2013). Paternalizm, birçok ülkede tercih edilen bir liderlik modelidir, kolektivizm ve yüksek güç mesafesine sahip Türkiye, Hindistan, Çin ve Meksika gibi birçok ülkede liderlik modeli olarak tercih edilmektedir (Salminen-Karlsson, 2015).

Paternalist liderlik, hiyerarşik ilişkiler içinde liderin bir aile bireyi gibi astlarının kişisel ve profesyonel hayatlarına rehberlik eden ve karşılığında ise astlarından kendisine sadık olmalarını bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Gelfand vd., 2007). Paternalist lider, astların iş hayatının yanı sıra onların özel hayatlarının da içerisinde yer alan, onlara bir *baba* gibi yakınlık gösteren ve onları koruyup kollayan davranışlar gösterir (Pellegrini & Scandura, 2006). Paternalist lider, çalışanların işine konsantre olması için onların yardıma ihtiyacı olan her alanda (ailevi sorunlar dahil) imkanlar

dahilinde her türlü yardımı yapar, çalışanları için kaygılanır, karşılık olarak ise çalışanlardan sadakat beklemektedir (Anwar, 2013). Paternalist bir yaklaşımla yönetilen bir örgütte, çalışanlar liderin sağlık, eğitim, kişisel mutluluk ve aile hayatı ile ilgilenmesini beklemekte iken lider de çalışanlarından kendisine sadık ve saygılı olmasını beklemektedir (Cerit, 2013). Paternalist ilişkilerde çalışanlar, sadakat, saygı ve itaat göstererek liderin kendilerine yönelik ilgisine ve korumacı davranışına cevap verirler. Liderin tüm bu ilgisi karşılığında takipçilerin kendilerini liderlerine adanmaları beklenmektedir. Liderler, babalık sorumluluklarını yerine getirmezlerse, takipçiler liderini eleştirebilirler (Pellegrini vd., 2010).

Paternalizm, bir liderlik tarzı olmanın ötesinde kültürel bir özelliği de yansıtmaktadır (Yeşiltaş, 2013). Yapılan araştırmalarda, Türkiye, hem kültürel bir özellik hem de liderlik tarzı olarak paternalizm çok yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Schroeder, 2011). Ayrıca Türkiye’de yapılan birçok araştırmada (Pellegrini ve Scandura, 2006; Yaman, 2011; TÜRESİN, 2012; Nal ve Tarım, 2017) paternalist liderliğin yüksek düzeyde olduğunu tespit edilmiştir.

Farh ve Cheng, paternalist liderliği, *hayırsever, ahlaki ve otoriter liderlik* olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Farh ve Chang, 2000). Otoriter boyut, liderin otorite ve kontrolü tercih eden ve astlarını kontrol eden davranışlarını ifade eder. Yardımseverlik boyutu, hem kişisel hem de aile refahı ile ilgilenen ve bu konularda onlara yardım eden astlarının liderlik davranışlarını ifade eder. Ahlaki paternalist liderlik boyutu, liderin üstün kişisel erdemleri ortaya çıkaran

davranışını ifade eder. Örneğin, lider, kişisel çıkarları için yetkilerini kötüye kullanmaz ve örnek davranışlarda bulunur (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Aycan ise paternalist liderliği, *işyerinde aile atmosferi oluşturma, bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma, sadakat beklentisi, statü hiyerarşisi ve otorite olmak üzere beş boyutta ele almıştır* (Aycan, 2006).

Aşağıda, paternalist liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ışığında paternalist liderliğin bazı örgütsel davranışlar üzerine etkileri değerlendirilmiştir.

PATERNALİST LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Kitabın bu bölümünde, paternalist liderlik ile iş doyumunu ilişkisi değerlendirilmiştir.

İş doyumunu, *kişinin iş tecrübesi veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı memnun edici veya pozitif duygusal durumunu ifade etmektedir* (Locke, 1976). Çalışanlarının iş doyumunu sağlayan işletmelerin, personel bulmakta problem yaşamadığı, çalışanların devamlılık gösterdiği ve işgücü devir hızının düşük olduğu görülmektedir. Bu duruma karşın, çalışanların iş doyumunu sağlayamayan işletmelerin ise personel bulmakta güçlük çektiği ve işgücü devir hızının yüksek olduğu görülmektedir (Sur ve Palteki, 2013).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları, iş doyumunu yüksek olan çalışanların, özgüveni, morali, performansı ve verimliliğinin yükseldiğı, hastalık, stres, gerginlik, kaygı, şikayet, devamsızlık ve işten ayrılma düzeylerinde azalma olduğunu göstermektedir (Gedik, 2009).

Bazı değişkenler çalışanların iş doyumunu etkilemektedir, bu değişkenler bireysel ve örgütsel değişkenler olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Bireysel değişkenler; *yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki statü, mesleki kıdem, karakter, zekâ, hizmet süresi, medeni durum* faktörlerden oluşmaktadır. Örgütsel değişkenler ise *işin niteliğı, yönetim ve kontrol biçimi, örgüt içi iletişim, gelişme ve yükselme koşulları, rekabet, örgüt iklimi, çalışma şartları, sosyal görünüm* gibi faktörlerden oluşmaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Bunların yanında örgütsel faktörlere yöneticilerin liderlik davranışları da eklenebilir. Paternalist liderlik ile iş doyumunu ilişkisini inceleyen bazı araştırmalar aşağıda verilmiştir.

Nal ve Tarım (2017), tarafından 683 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada, paternalist liderliğin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sheer (2013), tarafından Hong Kong ve Çin’de küçük aile şirketlerinde çalışan 526 kişi üzerinde yapılan çalışmada, paternalist liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Türesin (2012), 395 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, paternalist liderliğin iş doyumu üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) Hindistan ve Amerika’ da paternalist liderliğin çalışanların örgütsel davranışları üzerine etkisini incelemek için yaptıkları araştırma sonucunda, Hindistan’da paternalist liderlik düzeyinin Amerika’ya göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma, Hindistan’da paternalist liderliğin çalışanların iş doyumu üzerinde önemli derecede bir pozitif etkiye sahip olduğunu fakat paternalist liderliğin Amerika’da çalışanların iş doyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur.

Pellegrini ve Scandura (2008) tarafından 185 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda, paternalistik liderliğin çalışanların iş doyumu üzerine pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yetim ve Yetim (2006), 1140 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada paternalist liderlik ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonucunda genel olarak, paternalist liderlik ile iş doyumu arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Pellegrini vd., (2010), araştırmasında paternalist liderliğin Hindistan’da çalışanların iş doyumu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu fakat Amerika’da çalışanların iş doyumları üzerine önemli

bir etkiye sahip olmadığını belirlemişlerdir. Bu sonuç ise kültürler arası farklılık ile açıklanabilir. Toplulukçu doğu kültüründe paternalist liderlik davranışı çalışanlar tarafından normal hatta istenilen bir davranışken, bireyci batı toplumların özel hayata müdahale olarak algılanabilmektedir.

PATERNALİST LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Etkili ve başarılı organizasyonların temel ihtiyaçlarından biri de çalışanların kendi görev ve sorumluluklarından daha fazla çalışma isteği ve sorumluluk sahibi olmalarıdır (Bateman ve Organ, 1983). Çalışanların resmi görevi dışında organizasyona katkı sağlayan işler yapması yani *örgütsel vatandaşlık davranışı* göstermesi verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyona (iş doyumunu, motivasyonu, işyerine bağlılığı ve verimliliği artırma vb) birçok katkısı bulunmaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014:108).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak 1983 yılında Smith, Organ ve Near tarafından kullanılmıştır. Ancak bu kavramın ortaya çıkışını; Barnard (1938) *işbirlikçi çabaların birlikteliği*, Gouldner'ın (1960) *karşılıklılık normu*, Blau (1964) *sosyal değişim kuramı*, Katz ve Kahn'ın (1966) *rol teorisi*, oluşturmaktadır.

Bateman ve Organ (1983), “*örgütün sosyal mekanizmasını güçlendiren ancak sıradan görev performansı anlayışının doğasında yer almayan hareketleri içeren davranışlar*” şeklinde tanımlanmıştır.

Organ (1988) daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı şu şekilde tanımlamıştır, “*resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık olarak tanımlanmayan ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkili bir şekilde işleyişine katkı sağlayan isteğe bağlı bireysel davranışlardır*”.

Yapılan deneysel araştırmalara göre, çalışanların bireysel özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Podsakoff vd., 2000). Acaba paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir etkisi var mıdır? Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ortaya koymak için yapılan bazı araştırmaların sonuçları aşağıda verilmiştir.

Uluhan (2018), 310 banka çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Alabak (2016), 81 yönetici ve 132 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin paternalist liderlik algıları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Mete ve Serin (2015), 534 öğretmen üzerinde yaptıkları bir araştırmada, paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Şendoğdu ve Erdiren Çelebi (2014), endüstri sektöründe 261 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine pozitif etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Ersoy ve arkadaşları (2012), Türkiye’ de ve Hollanda’da kısmi zamanlı çalışan 200 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmada, Hollanda’ya göre Türkiye’de paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine daha fazla olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.

Rehman ve Afsar (2012), tarafından Pakistan’da çeşitli sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Poaching ve Chichun (2009), Tayvan’da sigortacılık sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen araştırmaların sonuçları genel olarak paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmalar paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu şu

anlama gelmektedir, yöneticilerin paternalist liderlik davranışı arttıkça çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı artacaktır.

PATERNALİST LİDERLİK İLE İŞE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Son zamanlarda araştırmacıların üzerinde yoğunlaştığı örgütsel davranışlardan biri de *işe bağlılık* davranışıdır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda *işe bağlılık* kavramı yerine *işe angaje olma*, *işe cezbolma*, *işle bütünleşme*, *işe gönülden adanma*, *işe bağlanma*, *işe adanma*, *işe kapılma* gibi kavramlar kullanılmıştır.

Çalışanlar işlerine karşı pozitif veya negatif tutum içinde olabilirler. Organizasyonun başarısı açısından çalışanların işlerine karşı pozitif tutum içinde olması beklenmektedir. Kişinin işine yönelik göstereceği pozitif davranışlardan biri de *işe bağlılık* davranışıdır.

İşe bağlılığı ilk tanımlayan William A. Kahn olmuştur. Kahn’a göre işe bağlılık, “*kişinin işini yaptığı sırada kendini hem fiziksel hem bilişsel hem de duygusal olarak işine vermesidir*” (Kahn, 1990).

İşe bağlılık, tükenmişliğin pozitif antitezi olduğu düşünülmektedir (Schaufeli, 2012). Maslach ve arkadaşları işe bağlılığı tükenmişliğin zıddı olarak ele almışlardır ve tükenmişliği de işe bağlılığın erozyona uğraması olarak tanımlamışlardır (Maslach vd., 2001).

İşe bağlılık, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize, işle ilgili kişiyi olumlu yönde tatmin edici, zihinsel bir durum olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık, anlık ve belirli bir durumdan ziyade, belirli bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa odaklanmayan daha

kalıcı ve yaygın bir duygusal durumu açıklamaktadır. Bu ruh hali; *dinçlik*, *adanmışlık* ve *yoğunlaşma* olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır.

Dinçlik boyutu, çalışırken yüksek enerji seviyesi, zihinsel olarak dayanıklı olma, çaba gösterme isteği ve kolayca yorulmama niteliğini ifade eder. *Adanmışlık boyutu*, çalışmaya ilişkin güçlü bir bağlılık anlamındadır ve önem duyma, şevk, ilham, övgü ve mücadele etme kavramlarını kapsar. *Yoğunlaşma boyutu* ise çalışırken yapılan işe tam olarak odaklanmayı ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmayı ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002).

İş bağlılığı yüksek olan çalışanların, psikolojik sermayeleri yüksek, kendi kaynaklarını yaratan, daha iyi performans gösteren ve mutlu çalışanlar olduğu görülmüştür (Bakker vd., 2011).

Leiter ve Maslach, yöneticilerin işle ilgili çalışmalarını sağlamak için bazı iyileştirici girişimlerde bulunmaları gerektiğini belirtmektedir. Onlara göre, bu müdahale çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi olabilir (Leiter ve Maslach, 2010). İşe bağlılığı yüksek olan kişi, motive bir şekilde çalışır ve işinden doyum sağlar (Robert ve Davenport , 2002).

Paternalist liderlik ve işe bağlılık davranışı ile ilgili yapılan bazı araştırmaların sonuçları aşağıda verilmiştir.

Korkmaz ve arkadaşları (2018) tarafından farklı sektörlerde çalışmada, otoriter paternalist liderlik ile işe bağlılık arasında anlamlı

bir ilişki olmadığı, ancak paternalist liderlik ve ahlaki paternalist liderlik ile iş bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öge ve arkadaşları (2018), havacılık sektörü çalışmaları üzerinde yaptığı çalışmada, paternalist liderlik ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Cenki ve Özçelik (2015), tarafından 350 katılımcı üzerinde yapılan araştırmada, yardımsever paternalist liderlik ile işe bağlılık arasında pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çağlar (2012) tarafından, 621 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, paternalist liderliğin iş bağlılık üzerinde diğer liderlik tarzlarına (işlemsel, dönüşümsel, etik ve hizmetkar liderlik) göre daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Yapılan bu araştırmaların sonuçlarına göre paternalist liderlik ile işe bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Fakat bazı araştırmalarda paternalist otoriter liderliğin işe bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiştir.

PATERNALİST LİDERLİK İLE İŞ MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “*motive*” sözcüğünden türetilmiştir. “*Motive*” kelimesi Türkçe’de güdü, saik ve harekete geçiren anlamlarına gelmektedir (Erol, 2015). *Motivasyon, bir hedef belirlemek ve bu hedef yönünde insanları harekete geçirmek için verilen çabaların tümü*” olarak tanımlanabilir (Tengilimoğlu vd., 2012).

Motivasyon kavramı, literatürde *içsel motivasyon*, *dışsal motivasyon*, *içgüdüsel motivasyon*, *araçsal motivasyon* ve *hedef içselleştirme* olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır.

İçsel motivasyon: Kişinin yeniliklere açık, zor olanı başarma, kendini geliştirmeye, araştırmaya, öğrenmeye ve uygulamaya yönelik doğal eğilimini ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000, s.70).

Dışsal motivasyon: Kişinin davranışını etkileyen dış faktörleri ifade eder (Antonioli ve ark., 2016, s.3). Kişiye çevresindeki insanlar ve yöneticisi tarafından verilen ödüller, cezalar kısaca çevrenin kişinin davranışını kontrol etmesi ile başlayan süreci içermektedir (Abbasoğlu, 2015).

İçgüdüsel motivasyon: Kişi belirli türden işleri yaptığı için mutlu oluyorsa veya bu davranışlar onun için eğlenceli geliyorsa o zaman içsel motivasyonun varlığından söz edilebilir (Barbuto ve Scholl, 1998).

Araçsal motivasyon: Kişi araçsal ödüller, ücret, terfi, ikramiye gibi dışsal somut sonuçların olacağını algıladığında, kişiyi motive eden ve davranışa sevk etmesidir (Barbuto ve Scholl, 1998).

Hedef içselleştirme: Kişinin değer sistemleri ile davranış ve tutumları uyumlu olduğunda ortaya çıkan, içselleştirilmiş motivasyon tarafından motive edilen davranıştır (Barbuto ve Scholl, 1998).

Nal ve Sevim (2018), tarafından 156 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, paternalist liderliğin, dışsal motivasyon üzerine pozitif

yönlü etkisi olduğu fakat genel iş motivasyonu üzerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Sayan (2018), tarafından 420 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada paternalist liderlik ile motivasyon arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Büyükyavuz (2015), tarafından 158 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada ise paternalist liderlik ile motivasyon arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Niu ve arkadaşları (2009), tarafından Tayvan'da, imalat, perakende, bankacılık, sigorta, eğitim hizmetleri ve diğer hizmet sektörlerinde çalışan 265 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmada, ahlaki paternalist liderlik ve iyiliksever paternalist liderliğin iş motivasyonu üzerine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde paternalist liderlik ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalar ise kısmen de olsa paternalist liderliğin iş motivasyonu üzerine etkisi olduğunu göstermektedir.

PATERNALİST LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ

Çalışanlar, organizasyona katkı sağlayan pozitif davranışlar gösterebileceği gibi organizasyona zarar verebilecek negatif davranışlarda gösterebilirler. Bazen organizasyon içindeki problemler veya olumsuz algılar çalışanların motivasyonu ve iş doyumunun

düşmesine neden olmakta ve çalışanlar; devamsızlık, işi ihmal etme, kaytarma, işi bırakma gibi iş yerine karşı bir takım olumsuz davranışlar gösterebilmektedirler. Bu olumsuz davranışlardan biri de “*örgütsel sızнизм*” davranışıdır.

Sinizm, Eski Yunan’da bir felsefe okulu ve yaşam biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Sinizm, Yunanca köpek (kyon) kelimesinden veya sinik okullarının bulunduğu Atina yakınlarındaki bir kasaba olan Cynosarges'ten gelmiş olabileceği düşünülmektedir (Dean vd., 1998).

Örgütsel sinizm, çalışanın kurumuna karşı oluşturduğu olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar organizasyonda bazı eksikliklerin olduğunu düşünür ve bu yönde organizasyona karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış eğilimi gösterirler. Bu durumun organizasyon için olumsuz etkileri bulunmaktadır (Dean vd., 1998). Siniklerin bazı özellikleri, sürekli şikayetçi olma, örgütü ve iş arkadaşlarını küçümseme, sürekli kötümser ifadelerde bulunma, örgüt tarafından aldatılma duygusuna kapılmaları olarak sıralanabilir (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizm, çalışanın içinde bulunduğu örgüte yönelik geliştirdiği negatif tutumlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sızнизм; bilişsel (inanç) boyut, duyuşsal (duygu) boyut ve davranışsal boyut olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Dean, vd., 1998).

Bilişsel (İnanç) Boyut: Örgütsel sinizmin ilk boyutu, kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. Dolayısıyla örgütsel sinikler, örgütlerinin uygulamalarının adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi

ilkelerden yoksun olduğuna ve kendilerine ihanet ettiğine inanmaktadır. Bu yüzden onlar dürüstlükten ziyade aldatıldıklarını düşünürler ve organizasyon içinde alınan kararları resmi gerekçeleri olsa dahi kabul etmezler (Dean, vd., 1998).

Duyuşsal (Duygu) Boyut: Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duygusal boyut, örgüt içinde ortaya çıkan olumsuz durumlar sonucunda oluşan duygusal tepkileri kapsamaktadır. Duyuşsal boyutta sinikler, çalıştıkları kuruma yönelik olumsuz inançlarının yanı sıra aynı zamanda örgüte karşı sinik duygular besleyen kişiler olarak da gözlemlenmektedir. Örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, iğrenme ve utanç duygusuna kapılabilirler (Dean, vd., 1998).

Davranışsal Boyut: Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu olan davranışsal boyutta ise çalışanlar örgüt ile ilgili olarak, çevresine olumsuz bilgiler aktarması, şikayet etmesi, eleştiride bulunma, alay etme, küçük düşürme gibi davranışlar sergileyebilmektedir. Ayrıca örgütsel sinikler, organizasyondaki gelecekteki hareketler hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Örneğin, bir kalite çalışmasına başladığında bu çalışmanın maliyetlerinden dolayı terk edileceğini tahmininde bulunabilirler (Dean, vd., 1998).

Paternalist liderlik ile örgütsel sinizm davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmaların sonuçları aşağıda verilmiştir.

Durmaz (2019) tarafından endüstri sektöründe çalışan 333 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, paternalist liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nal (2019), tarafından 104 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, paternalist liderliğin örgütsel sinizm üzerine negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sungur ve arkadaşları (2019) tarafından 215 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, paternalist liderliğin örgütsel sinizm davranışı üzerine negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Aslan (2016) tarafından 349 ğretmen üzerinde yapılan araştırmada, paternalist liderliğin örgütsel sinizm üzerine negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Mete ve Serin (2015) tarafından 534 ğretmen üzerinde yapılan araştırmada, paternalist liderliğin örgütsel sinizm davranışı üzerine olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde, paternlist liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, paternalist liderlik davranışı arttıka örgütsel sinizm davranışı azalmaktadır.

SONUÇ

Bu bölümde, yapılan araştırmalar ışığında paternalist liderlik ile bazı örgütsel davranışların ilişkisi incelemiştir. Paternalist liderlik davranışı ile iş doyumunu ilişkisi incelendiğinde, yöneticilerin paternalist liderlik davranışı arttıka iş doyumlarının da arttığı

görülmektedir. Fakat bireyci kültüre sahip ülkelerde aynı etkinin olmadığı görülmüştür.

Paternalist liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini inceleyen araştırmaların sonuçları, yöneticilerin paternalist liderlik davranışı arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının artacağını göstermektedir.

Paternalist liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelendiğinde, paternalist liderliğin işe bağlılık üzerine olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Literatür incelendiğinde paternalist liderlik ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışma olmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar ise kısmen de olsa paternalist liderliğin iş motivasyonu üzerine etkisi olduğunu göstermiştir. Literatürdeki bu eksikliği gidermek için paternalist liderlik ile iş motivasyonu ilişkisini inceleyen yeni çalışmaların yapılması uygun olacaktır.

Paternalist liderlik ile organizasyon için olumsuz sonuçları olabilen ve yönetiler tarafından istenmeyen bir davranış olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçları ise paternalist liderliğin örgütsel sinizm üzerinde negatif etkisi olduğunu göstermektedir.

Çalışanların iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel motivasyonunu, iş bağlılığını arttırmak isteyen ve örgütsel sinizm

davranışını azaltmak isteyen yöneticiler paternalist liderlik davranışı göstererek bu sonuçlara ulaşabilirler.

Toplulukçu doğu kültüründe paternalist liderlik davranışı çalışanlar tarafından normal hatta istenilen bir davranışken, bireyci batı toplumların özel hayata müdahale olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bireyci kültüre sahip ülkelerde yapılan araştırmalarda paternalist liderliğin çalışanlar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı veya olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Genel olarak Türkiye’de yapılan araştırmalarda paternalist liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). İŞ G6renlerde 6rg6tsel Adalet Algısı Ve 6rg6tsel Adaletin 6alıŐanların İŞ Motivasyonu 6zerindeki Etkisi “Bir Devlet Hastanesi 6rneği. Y6ksek Lisans Tezi, Atılım 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6, Ankara.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126, No. 3, pp. 269-292.
- Alabak, M. (2016). Paternalistic Leadership in Turkey: Its Relationship With Organizational Identification, Work-Group Identification, Supervisor Identification and Organizational Citizenship Behaviors. Master Thesis, İhsan Doğramacı Bilkent University The Graduate School of Economics and Social Sciences, Ankara.
- Antonioli, D., Nicolli, F., Ramaciotti, L., & Rizzo, U. (2016). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Academics’ Entrepreneurial Intention. *Administrative Sciences*, Vol. 6, No. 4, 1-18.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees Outcome A Study on The Banking Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 6, pp. 109-115.
- Aslan 6. (2016). Okul Y6neticilerinin Paternalist Liderlik D6zeyi ile 6đretmenlerin 6rg6tsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. Y6ksek Lisans Tezi, UŐak 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6, UŐak.

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In: K. S. Yang, K. K Hwang, U, Kim (Eds), Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions (p:445-466). London: Cambridge University Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., and Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 4-28.
- Barbuto, J. E., Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, Vol. 2, No. 3, pp. 1011-1022.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cağlar, E. S. (2012). *Work Engagement, Empowerment and Leadership Styles: Analyses From Cultural Perspectives in*

- Hotel Management. Journal of Global Strategic Management, Vol. 6, No. 1, pp. 17-31.
- Cenkçi, A. T., and Özçelik, G. (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender. Global Business & Management Research, Vol. 7, No. 4, pp. 8-20.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt. 13, No. 2, ss. 839-851.
- Dean, J. W. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2, pp. 342-352.
- Durmaz, C. (2019). Babacan Liderlik - Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erol, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.
- Ersoy, N. C., Born, M. P., Derous, E., & Van Der Molen, H. T. (2012). The Effect of Cultural Orientation and Leadership Style on Self-Versus Other-Oriented Organizational Citizenship Behaviour in Turkey and the Netherlands. Asian Journal of Social Psychology, Vol. 15, No. 4, pp. 249-260.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & S. E. Walton (Eds.), Management and Organizations in Chinese Context (pp. 95-197). London: MacMillan.

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-178.
- Gedik, T., Akyüz, K. C., Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt. 9, No. 1, ss. 1-11.
- Gelfand, M.J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 479-514.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ. ve Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 10, No. 3, ss. 950-973.
- Leiter, M. P., and Maslach, C. (2010). Building Engagement: The Design and Evaluation of Interventions. In: Barker, A. B., and Leiter, M. P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: RandMc Nally.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001), Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 397-422.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 12, No. 2, ss.147-159.
- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 3, No. 2, ss. 117-141.
- Nal, M., Sevim, E. (2018). Paternalist (Babacan) Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Kitabı, ss. 1050-1058.
- Nal, M. (2019). The Impact of The Paternalist Leadership on Organizational Cynicism: A Research In The Health Sector. *Journal of International Health Sciences and Management*, Vol. 5, No. 9, pp. 44-53.
- Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of A Moral And Benevolent Leader: Probing The Interactions of The Dimensions of Paternalistic Leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 12, No. 1, pp. 32-39.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington-Massachusetts: Lexington Books.
- Öge, E., Cetin, M., and Top, S. (2018). The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Loneliness, Work Family Conflict

- And Work Engagement Among Air Traffic Controllers In Turkey. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 66, pp. 25-35.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 2, pp. 264-279.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T.A., Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 391-420.
- Paoching, C., & Hung, C. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 5, No. 2, pp. 66-73.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
- Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization

- Citizenship Behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, Vol. 5, pp. 148-159.
- Roberts, D. R., and Davenport, T. O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations Today*, Vol. 29, No. 3, pp. 21-29.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- Sayan, İ. (2018). Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14, No. 1, pp. 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 71-92.
- Sheer, V. C. (2013). In Search of Chinese Paternalistic Leadership: Conflicting Evidence From Samples of Mainland China and Hong Kong's Small Family Businesses. *Management Communication Quarterly*, Vol. 27, No.1, pp. 34-60.
- Salminen-Karlsson, M. S. (2015). Expatriate Paternalistic Leadership and Gender Relations in Small European Software Firms in India. *Culture and Organization*, Vol. 21, No. 5, pp. 409-426.

- Schroeder, J. (2011). The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey. Graduate Theses and Dissertations, University of South Florida, College of Arts and Sciences, Florida.
- Serinkan, C., & Erdiş, Y. Ü. (2014). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Ankara: Nobel Yayınları.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663.
- Sungur, C., Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, and Intention to Quit One's Job in Nursing. *Hospital Topics*, Vol. 97, No. 4, pp. 139-147.
- Sur, H., ve Palteki, T. (2013). Hastane Yönetimi. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Şendoğdu, A., ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 14, No. 27, ss. 253-274.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 11, No. 5, ss. 21-27.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, ., Bektaş, M. (2012). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ulukan, T. (2018). Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışanların İş Performansı ve Duygusal Zeka Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Bankanın Çukurova Bölgesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yaman, T. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt. 5, No. 4, ss. 50-70.
- Yetim, N., & Yetim, U. (2006). The Cultural Orientations of Entrepreneurs and Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises (SMES) Case. Social Indicators Research, Vol. 77, No. 2, pp. 257-286.

BÖLÜM 9:

KURUMSAL İTİBAR VE BİLEŞENLERİ

Öğr. Gör. Naim Çağlar DİRİ¹

¹ Selçuk Üniversitesi, Karapınar Aydoğanlar Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Konya, Türkiye. caglardiri@selcuk.edu.tr

GİRİŞ

Soyut bir kavram olan itibar kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “saygınlık” , “borç ödemedede güvenilir olma durumu” , “kredi” , “prestij” olarak açıklanmaktadır. Günümüzde mal ve hizmet üretiminde zorlayıcı rekabet ortamının olması, ne istediğini bilen ve beklenti düzeyi yüksek olan müşterilerin varlığı işletmelerin işini zorlaştırmaktadır. Bu durum, işletmelerin vazgeçilmez değeri olan itibar ve yönetiminin önemini daha da artırmaktadır. Kurumsal itibara önem veren bir işletme insanlar tarafından takdir edilirken, sadık çalışan ve müşterilere sahip olmaktadır. Aynı zamanda kar marjını rahatlıkla yükseltebilen, kriz dönemlerinde de daha az etkilenen işletmelerin ortak özelliklerinden belki de en önemlisi, kurumsal itibar kavramına verdikleri kıymettir.

Kurumsal İtibarı oluşturan ve onu ayakta tutan her kavram itibarın bileşenini oluşturmaktadır. Bu çalışmada Kurumsal İtibar kavramı denilince akla ilk gelen isim olan Charles J.Fombrun’a göre itibar bileşenleri incelenecektir. Dolayısıyla itibarın bileşenlerini altı grupta ele alınacaktır.

1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

İtibar, güvenilebilir ve prestijli olma halidir. Bir insanın toplumda saygı görmesi, onun güvenilir ve prestij sahibi olması ile doğrudan etkilidir. Bu durum işletmeler içinde geçerlidir. Güvenilir işletme olabilmek uzun bir zaman zarfında kazanıldığı gibi, kısa zaman içinde de kaybedilebilecek bir değerdir. 20. yüzyıl başlarında yönetim

departmanlarında çalışanların standart fonksiyonları bulunmaktaydı. Daha sonraları bu fonksiyonlara yeni kavramlar eklenmiştir. Günümüzde ise; üst düzey yöneticinin esas işi, toplumda her yönüyle “iyi bir firma” izlenimi oluşturmak ve bu durumu devamlı hale getirmek olmuştur (Karatepe, 2008:84). “İyi bir firma izlenimi oluşturma” amacı, olumlu bir itibar meydana getirip, uzun süreçler sonunda kazanılan bu soyut değeri daima diri tutmakla gerçekleşmiş olacaktır. İtibar; yatırımcıları firmaya, müşterileri firma mal ve hizmetlerine, nitelikli çalışanları ise firmada çalışmaya çekmektedir. Dolayısıyla güçlü bir itibar, firmanın piyasadaki faaliyet süresini uzatabilmektedir (Çiftçioğlu,2009:9).

İtibar bir kişi veya nesneye, dış çevre tarafından gösterilen saygı ve hürmet anlamında da kullanılmaktadır (Akgöz ve Solmaz, 2010:24). İnsanlar tarafından işletmenin takdir edilmesinin karşılığı olan itibar, iç-dış paydaşların işletme hakkındaki düşüncelerinin bütünü, en kıymetli sermayesidir. İşletmelerin etkinlik ve verimliliğini devamlı artırabilmeleri için, iyi bir itibara sahip olmaları yadsınamaz bir gerçektir.

İtibar açıklanmaya çalışılırken, sosyal paydaşların algılarından da bahsedilmektedir. İtibar açısından önemli bir nokta olan bu algılar, iç ve dış paydaşların işletme hakkındaki görüş ve düşüncüleridir. (Türk ve Güven, 2007:89). Şöyle ki, işletme çalışanları ve ortaklarının, müşterilerin, tedarikçilerin, medyanın, rakip firmaların işletmeye bakış açıları sürdürülebilir itibar için son derece önemlidir.

Fombrun ve Van Riel'e göre (1997), itibara pazarlama alanında genellikle "marka imajı" olarak değinilmekte ve "zihinlerde oluşan resimler" şeklinde ifade edilmektedir (Lippmann, 1922; aktaran Fombrun ve Van Riel, 1997:7). Zihinlerde oluşan bu resimler, kişilerin doğrudan ya da dolaylı olarak karşılaştığı objeyle ilgili sahip olduğu ipuçlarına bilişsel ve duyuşsal bazı manalar yüklemeleriyle meydana gelmektedir. Pazarlama alanında "objeler" genellikle mal ve ürünler iken, analizlerin "öznesi" ise tüketicilerdir (Fombrun ve Van Riel, 1997:7).

Kurumsal itibarın farklı tanımlarını inceleyip, gruplandırma yapılacak olursa, bu durum üç farklı dönemde karşımıza çıkacaktır. Bunlardan birincisi işletmenin önemli ve kıymetli görüldüğü "değer" dönemidir. Bu dönemde işletmenin ekonomik gücüyle beraber, soyut olan varlıkların gerçek değerini oluşturduğunun bilinmesi kurumsal itibar kavramını oluşturmaktadır. İkincisi ise "değerlendirme" dönemidir. Değerlendirme dönemi, bir işletmenin var olan statüsünün paydaş ya da müşteri tarafından değerlendirildiği dönemdir. Üçüncüsü ise bir işletmenin çevresinin işletme varlığının farkında olması fakat işletme hakkında belirli yargılarda bulunmadıkları "farkındalık" dönemidir. Bu dönemde kurumsal itibar genel anlamda, işletme hakkında toplam ve net bir algının meydana gelmesi, işletmeye ilişkin algılarda ortak bir anlaşmaya varılmasını ifade etmektedir (Barnett, 2006'dan aktaran Gümüş ve Öksüz, 2009:8-9).

2. KURUMSAL İTİBARIN BİLEŞENLERİ

İtibar, bir işletmenin ya da örgütün yaptıkları ve yapacağı tahmin edilen tüm tutum ve davranışları kapsamaktadır (Bilbil vd., 2013:163). Firmalara rekabet üstü olabilmeyi sağlayan, parayla ölçülemeyen değer olarak da ifade edilen kurumsal itibar yönetimi ve onun bileşenleri literatüre yeni girmiş bir kavram olmamasına karşın, yöneticiler ve işletme sahipleri tarafından geçmişe nazaran daha çok kıymet verilen bir konu olmuştur (Akgün ve Tekin, 2019:639). Toplum, kurumsal itibar bileşenlerinin ne olduğu konusunda aynı düşüncede değildir yani herkesin itibar bileşenleri farklıdır. Kurumsal itibarın çokça tanımı yapılmış olmasına rağmen, var olan yayınlarda kurumsal itibara teorik bir ilgi söz konusu değildir. Lloyd'a (2011) göre, kurumsal itibar teorisi kurumsal imaj kavramının ortaya çıktığı 1950'lere dayanmaktadır ve teori 1970'ler ve 1980'lerde daha çok kurumsal kimliğe odaklanacak şekilde evrim geçirmiştir. Ancak bütün bunlara rağmen, kurumsal itibar yazınının temel odak noktası marka yönetimi ve kurumsal itibar arasındaki ilişki olmuştur (Lloyd, 2011: 223).

Kurumsal itibarın farklı bileşenlerden meydana geldiği ve hangi bileşenin hangi paydaş üzerinde ne kadar etkiye sahip olduğunu bilmek, kurumsal itibar yönetimi için en önemli konudur. Bu bileşenler, kurumsal itibarı hangi durumların olumlu hangi durumların olumsuz yönlendirdiğini ve kimleri memnun edip-etmediğini tespit etmeye yarar (Dörtok, 2004:69).

Kurumsal itibarın bileşenlerini Charles Fombrun; **“ürün ve hizmet”** (yüksek kalitede ve devamlı ürün ve hizmet sunmak), **“vizyon ve liderlik”** (uzun vadeli hedefleri gerçekleştirecek bir grup ve önderi oluşturmak), **“çalışma ortamı”** (vasıflı çalışanlarla güzel bir çalışma ortamında iş yapabilmek), **“duygusal çekicilik”**(işletmeye karşı iyi bir izlenime sahip olmak), **“kurumsal sosyal sorumluluk”** (toplum nazarında faydalı işler yapabilmek) ve **“finansal performans”** (sürekli karlılık, düşük risk, devamlı ve güçlü büyüme potansiyeli, rakiplerinden daha fazla performans sergilemek) olmak üzere altı temel bileşene ayırmıştır (Bilbil vd., 2013:163).

2.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Kalite, tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavramdır. Hizmet kalitesi ise, rekabet üstü olabilmenin en önemli belirleyicisidir. Hizmet kalitesi, rekabet üstü bir kurum olabilmenin en önemli faktörlerinden birisidir. Hizmet kalitesinin sağlanması ve sürekli geliştirilmesinde aşağıdaki maddeler son derece önemlidir: (Gümüş ve Öksüz, 2009:105):

- *İç ve dış paydaşların hizmet kalitesini değerlendirmeleri, ürün (mal) kalitesi değerlendirmelerinden çok daha zordur.*
- *Hizmet kalitesi algılaması tüketicinin beklentileri ile gerçek hizmet performansının sonucudur.*
- *Kalite değerlendirmeleri sadece hizmet çıktısı değil, hizmet sunum sürecini de içermektedir.*

İşletmenin olumlu bir itibarla anılabilmesi, topluma sunduğu ürün ve hizmet kalitesi ile birebir ilgilidir (Karaköse, 2007:102). Buradan hareketle olumlu bir kurumsal itibara sahip olmanın yolu insanlar tarafından benimsenen ürün ve/veya hizmet ortaya koymaya bağlıdır. Başarıya ulaşmak isteyen işletmeler, ürün ve hizmetlerde kaliteyi artırmak için sürekli ar-ge çalışmaları yapmak, müşterilerin istek ve temennilerine kulak vermek zorundadırlar. Müşterilerin, var olan ürün ve hizmete yönelik tutumları, işletmeye bakış açısını belirlemektedir. Ortaya çıkan hizmet sonrasında, müşterinin ve yakın çevresinin devamlı o firmayı tercih etmesinin sağlanması için, müşterilerin ürün ve hizmetleri sevmesi gerekmektedir. Bu durum müşterinin işletme hakkındaki düşüncelerini pozitif yönde etkileyip, işletmenin kurumsal itibarını paydaşlar gözünde arttıracaktır. Toplum nazarında olumlu olan bir itibar ise, işletmeye sadık müşteri toplayacaktır. Görüldüğü üzere kaliteli ürün ve hizmete önem veren firmalar rekabet üstü bir işletme haline gelecektir.

2.2. Vizyon ve (Önderlik)Liderlik

Vizyon; görüş, ileri görme, görme kuvveti, geleceği doğru bir şekilde kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlar taşımaktadır. Yönetim literatüründe bu kavram, liderlik ve kurumsal kültürle birlikte ele alınmıştır. Başarılı kişilerin her şeyden önce bir iyi bir vizyona sahip oldukları gibi bir gerçek vardır. Geleceğe yönelik vizyonu olmayan bir yönetici, işletmenin uzun süreli planları hakkında net bir görüşe de sahip olamaz (Çelik, 1995:1-2).

Vizyon, bir işletmenin gelecekte nerelerde olabileceğine dair bir görüş, işletmenin yakın gelecekteki başarısı ile ilgili bir rüya, yani işletme için “potansiyel gelecek” gösteren bir resim olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1994: 6). İşletmenin, sahip olabileceği fırsatları önceden kestirip, doğru zamanda bu fırsatları değerlendirmesi kuruma değer katar ve itibarını artırır. Ayrıca, işletmenin geleceğe yönelik açık bir vizyonunun olması yani gelecekte olmak istediği durumu hayal edebilmesi ve bu vizyona işletmenin iç ve dış paydaşları tarafından da ulaşılmak istenmesi işletmeyi rekabet üstü yapacaktır.

Liderlik kavramı ise, yönetim alanının en önemli konularından birisidir. Sözlük anlamı, “yöneten, sürükleyen, önde giden” demektir. Liderlik “diğerleri üzerinde kuvvet kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanabilen bir süreçtir ya da bir kimsenin istediğini diğerine yaptırabilme sürecidir” (Özkalp:1998:212). Liderlik, insanları önceden saptanmış hedefler çevresinde toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneğidir (Eren, 2007:431). İtibarın büyük bir kısmı işletmenin lideri ile de ilgilidir. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, bir işletmenin itibarlı olup olmaması liderin performansına bağlıdır. Bu durumda işletme liderinin benimsediği itibar yönetimi kurumsal itibar oluşmasında en etkili durumdur (Kadıbeşegil, 2005:33).

2.3. Kaliteli İşgücü ve Çalışma Ortamı

İşletmede çalışan kişiler, kurumsal itibarının oluşması ve devam etmesinde kritik bir role sahiptir. Bu sebepten dolayı işletmenin iç paydaşı olan çalışanlar ile işletme sahiplerinin ilişkileri son derece önemlidir. Müşterilerle, tedarikçilerle ve herhangi bir dış paydaşla iletişim içinde olan çalışanların hareketleri itibar artırıcı ya da azaltıcı etkiye sahip olabilmektedir. Çalışanın olumlu ya da olumsuz herhangi bir davranışı işletme algısını etkileyecektir (Baybora, 2011:101).

İç paydaş olarak adlandırılan çalışanlar açısından çalışma ortamının elverişli olması son derece önemlidir. Elverişli çalışma ortamı üst düzey yöneticiler tarafından hazırlanmalıdır. Çalışanların işletme amacına hizmet ederken, üst düzey yöneticilerden talep ettikleri istekler göz ardı edilecek olursa istenmeyen sonuçlarla karşılaşma durumu söz konusu olabilecektir. Çalışan personelin çalışma isteği ve azmi, işini severek yapması, kurumsal başarının artmasına vesile olacağından, personel için ideal olan çalışma ortamının oluşturulması önemlidir. (Karaköse 2006:106). Örneğin, çalışan kişinin bulunduğu ortamın iç açıcı, aydınlık, ferah, ısıtma ve soğutma sistemlerinin mevsime göre ayarlanabilmesi gibi durumlar motivasyonu artırırken, iş yapmaktan kaçınma, izin veya rapor alma durumlarını azaltacaktır.

2.4. Duygusal Cazibe

Müşteriler ya da çalışanların işletmenin ürün (mal) ve hizmetleri arasında zamanla duygusal bir bağ oluşabilmektedir. Bu bağ, işletme kültürünü, paydaşların algıladığı tüm değerleri ve paydaşlarla ne şekilde bir ilişki kurulacağını da göstermektedir (Okay ve Okay, 2005:361).

Duygusal cazibe bir diğer adıyla duygusal çekicilik, bir işletmenin iç ya da dış paydaşlarınca ne kadar takdir edilip beğenildiği, ne kadar saygı gördüğü ile ilgilidir (Karaköse, 2007:45). Çalışanlar ile yönetim departmanında olan kişiler arasında oluşan bu bağ sonrasında işletmenin emekçileri önceden belirlenmiş planlara daha kolay sahip çıkmakta ve itibar algısını değiştirebilmektedirler. Çalıştığı işletmeden memnun olan bir emekçi, işletme dışı çevrede örgütle ilgili olarak pozitif düşüncelerini ifade ederek, işletmesinin reklamını da yapmış olacaktır.

Duygusal cazibe, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi, müşteriler tarafından ne oranda beğenildiği ve takdir edildiğini yansıtmaktadır. İtibarı oluşturan duygusal cazibe şunları ifade etmektedir (Dörtok, 2005:70):

- *İşletme hakkında olumlu duygulara sahip olmak.*
- *İşletmeyi takdir etmek,*
- *İşletmeye saygı duymak.*
- *Büyük anlaşmalar olduğunda işletmeye güvenmek.*

Görüldüğü üzere çalışanlar ile çalıştıkları işletme arasında duygusal cazibe oluşmuşsa, kurumsal itibarın oluşması çok daha kolay olacaktır. Özellikle yönetim departmanında görev yapan üst düzey yetkililer, çalışanlar ile işletme arasında duygusal bir çekicilik oluşturmak için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Kurumsal itibarın oluşması için çalışanlarla işletme açısından duygusal bir bağ oluşması olmazsa olmaz şartlardandır.

2.5.Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk hareketleri, 20. yüzyılın başlarında büyük ölçekli şirketlerin sayılarının fazlalaşmasıyla ortaya çıkmıştır (Halıcı, 2001:12-13). Önceden “kurumsal sosyal sorumluluk” denince akla ilk gelen “hayır – hasenat işleri” olurdu. Çok para kazanıp, yüksek oranda kar elde eden işletmeler, gelirlerinin bir kısmını eğitim-sağlık-sportif faaliyetler için ayırır ve toplum nezdinde saygın olmaya çalışırdı. 21. yüzyılda ise kurumsal sosyal sorumluluk, hayır-hasenat işleri boyutunu aşarak “rekabet parametresi” durumuna da geldi. (Acar, 2012:93). Bu nedenle işletmelerin yasal olarak zorunluluk olmasa da, toplum baskısıyla sosyal sorumluluk çalışmalarında aktif olmaları, başarıları ve itibarlarını devam ettirebilmeleri için mecburiyet haline gelmiştir (Kalender ve Fidan, 2008:252) .

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeye katkıları şöyle sıralanabilir (Baraz, 2011:81):

- *İşletmeye faydası olacak nitelikli elemanların kuruma dahil edilmesi,*
- *Çalışanlar arasında sıkı bağlar kurularak sadakat arttırılması,*
- *Düşük faiz oranları ile borçlanma,*
- *Hisse senetleri ve finansmanların güçlü olması,*
- *Müşteri bağlılığının artması,*
- *Uzun vadede karlılığa olumlu etkisi.*

2.6.Finansal Performans

İşletmenin itibarı ile finansal performansı arasında genellikle doğru orantı vardır. Finansal gücü yüksek olan bir işletme her alanda söz sahibi olabileceğinden itibar kazanması finansal gücü olmayan bir işletmeye göre daha kolay olacaktır. İşletmenin, bazı sosyal sorumluluk hareketleri içinde olması, müşteri memnuniyeti için yüksek oranda maliyet artıcı işlere girebilmesi gibi durumlar itibar kazanmasına yardımcı olacaktır.

Finansal performansı başarılı olan bir işletme, güçlü karlılığa sahip olacak, daha az riskli yatırımlar yapacak ve sonuç olarak rakiplerinden daha üstün performans gösterecektir (Karatepe, 2008:88-89). Böylece kurumsal itibara sahip olma yolunda rakiplerinden çok daha avantajlı bir durumda olacaktır.

SONUÇ

Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden meydana geldiğini ve ilgili bileşenin hangi kavram üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu saptayabilmek, kurumsal itibar yönetimi için en önemli şarttır.

İtibar; özel ya da kamu, kar amacı gütsün ya da gütmesin tüm kurumlarda başarı için kilit role sahiptir. Başarılı bir itibar yönetimi gerçekleştirebilmek için itibarı oluşturan bileşenler kurum yöneticilerinin ödün vermediği kavramlar olmalıdır. Kurumsal itibarı güçlü olan bir firma, aynı zamanda rakiplere karşı büyük bir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. İtibar yönetimini başarılı bir şekilde yapabilen işletmelerin, itibar bileşenlerinden olan ürün ve hizmet kalitesine dikkat eden yönetici ve çalışanlara sahip olduğu yadsınamaz gerçektir. Ayrıca vizyon sahibi liderlerin bulunduğu ve sosyal sorumluluk alanlarında ön sırada olan işletmelerin de itibar kavramını çok önemli bir yere koyduğu gözlemlenmektedir ki, bunlarda itibarı oluşturan bileşenler arasındadır. Son olarak, çalışanlar ile işletme arasında oluşan duygusal cazibe ve işletmenin finansal gücünde itibar için olmazsa olmaz şartlardandır.

Buradan hareketle bir şirketin kurumsal itibara ulaşabilmesi için, itibar bileşenlerinin şirket yönetimi ve çalışanları tarafından çok iyi özümsemesi gerekmektedir denilebilir. Şirketlerinin güçlü bir itibara sahip olmasını isteyen şirket yöneticileri ve sahipleri, itibarı meydana getiren bileşenlere şirket çalışanları ile beraber sahip olmak zorunda olduklarını unutmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2012). *Görünmeyeni Muteber Kılmak İtibar Yönetimi*. İstanbul: Kerasus Yayınları.
- Akgöz, E., Solmaz, B., (2010). *Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13-(19), ss. 23-41.
- Akgün V. Ö., Tekin, M., (2019). Çalışanlar Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi Uygulamalarının Marka Değeri Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Saha Çalışması, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 18 (2), 638-661, Submission Date: 04-11-2018, Acceptance Date: 14-03-2019. Araştırma Makalesi.
- Baraz, B. (2011). *Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk*, (Ed. N.Şakar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Barnett, M., J.M., Lafferty, B.A (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. Corporate Reputation Review, 9-(1), 26-38.
- Baybora, D., (2011). *Kurumsal İtibar ve Çalışanlar*. (Ed. Nurhan Şakar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Bilbil, K.E., Sütcü, S.C., Kıyat, & B.D. (2013). *Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:35. ss. 163-175.
- Çelik, V. (1995). *Eğitim Yöneticisinin Misyon ve Vizyonu*, Fırat Üniversitesi 1-(6), ss.47-52.

- Çiftçioğlu, B.A., (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Dora Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fonbrun, C.J., Van Riel, C., (1997). *The Reputational Landscape*. Corporate Reputation Review. 1-(1-2) ss:5-13.
- Gümüş, M., Öksüz, B., (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Halıcı, A., (2001). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri ve Çanakkale İlinde Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1) ss: 12-14.
- Kadıbeşgil, S. (2012). *İtibar Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: MediCat Yayınları.
- Kalender, A. (2008). *Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları*, A. Kalender ve M. Fidan (ed.), Konya: Tablet Yayınları.
- Karaköse, T. (2006). *Örgütlerde İtibar Yönetimi*. Akademik Bakış. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:11
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

- Karatepe, S. (2008). *İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(23), s.82.
- Lloyd, S. (2011). *Triangulation Research to Inform Corporate Reputation Theory and Practice*. Corporate Reputation Review. 14-(3) ss:221-233.
- Okay, A., Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der yayınları.
- Özkalp, E. (1998). *Sosyolojiye Giriş* (9. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Türk M.S., Güven A. (2007). *Yeni Başlayanlar İçin Halkla İlişkiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

BÖLÜM 10:

YETENEK YÖNETİMİ ALGISI İLE ÇALIŞANLARIN YARATICILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Dr. Saliha EMRE DEVECİ¹

¹ Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Gaziantep, Türkiye. salihaemre@hotmail.com

GİRİŞ

Her ne kadar en iyi yeteneklere erişim her zaman gerekliyse de organizasyonlar İnsan Kaynakları Yönetimi-Disiplininin bir sonucu olarak demografik, işgücü piyasası ve rekabetçi bir kombinasyonun baskıları nedeniyle başarılı olmak için yetenek yönetimi (TM) ve yetenek-farklılaşma stratejileri daha fazla önem kazanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların istenen davranışları ve ayrıca kuruluşun bu çalışanlara karşılıklı taahhütler veren iletişim mekanizmaları olarak görülebilir (Sonnenberg vd., 2014, 273).

Yetenek yönetiminin yetenekli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve yeniden dağıtılması yoluyla kurumsal başarıya ulaşmak, rekabet avantajı sağlamak için kritik olduğu söylenebilir (Ies vd., 2010, 179).

Artan küresel rekabet, finansal krizler, iş yeniden yapılandırılması ve örgütsel hiyerarşilerin düzleştirilmesi, çalışanların işlerinin problem çözme gereksinimleri; değişimi ve tüm seviyelerde yaratıcılığa daha fazla ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkardı (Zhou vd., 2012, 56).

Yaratıcılık, problemlere duyarlı olma, zorluğu ifade etme, bu durumlar için çıkış noktası arama, öngörülerde bulunma, çözümleri uygulama, bunları değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da net sonucu ortaya koymadır (Balay, 2010,47). Bireysel ve grup yaratıcılık işlevleri, çalışanların yaratıcılığını ve firmalarını yönetmek için önemlidir (Hon ve Lui, 2016, 863).

Araştırmacılar, çalışanların yaratıcılığının iş sonuçları için faydalı olduğu varsayımıyla, çalışan yaratıcılığı öncüllerini tanımlamaya

büyük önem vermiştir. Yaratıcılık, çalışanların işini etkileyebilecek ölçüde değerli olduğundan kuruluşlar için çalışan yaratıcılığının hem öncüllerini hem de sonuçlarını belirlemek önemli olmuştur (Gong vd.,2009,765).

Bu amaçla çalışmamızda insan kaynakları uygulamalarından kabul edilen ve çok önemli olduğu düşünülen yetenek yönetiminin ve yine örgüt için rekabet ortamında çok faydalı olduğu düşünülen çalışan yaratıcılığının arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

1. Yetenek Yönetimi

Türk Dil Kurumu sözlüğünde yetenek, bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyeti, kudreti olarak tanımlanmaktadır. Yetenek (talent) aynı anda başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi değerlendirme gibi nitelikleri kapsayan bir terimdir. Yani kişinin belirli bir süre içerisinde, görevleri daha rahat ve özgünlüğünü ekleyerek yerine getirme ve başarıya bulmada çevresindeki kişileri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Tabancalı ve korumaz, 2014,142; Doğan & Demiral, 2008). Becerili ve nitelikli iş görenler, ilerlemek, genişlemek, çağa ayak uydurmak isteyen organizasyonlar için zorunlu şartlardan biri haline gelmiştir.

Çağımızda birçok organizasyonun becerikli ve nitelikli işgören meselesinde, gerekli bilgi ve bir öngörüye sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Fakat, fazlalaşan rekabet ortamı sayesinde organizasyonlar, becerileri bulmaya ve organizasyonlarında buldurmanın gerekli olduğunu anlamışlardır. Gelecekte

organizasyonların işgörenleri değil, işgörenlerin organizasyonları değerlendirecekleri bir ortam meydana geleceğini ifade etmek mümkündür (Altınöz,2018,84). Yetenek Yönetimi, uygun zamanda, uygun konumda, uygun çalışanın değerlendirilmesi demektir (Aksakal ve Dağdeviren, 2015, 250). Küresel anlamda yetenek yönetiminin tanımı: En iyi çalışanları çekme, seçme, geliştirme ve en stratejik rollerde tutmaktır (Vaiman vd.,2012,926).

McKinsey danışmanları 1990'ların sonlarında "yetenek için savaş" ifadesini kullandığından, yetenek yönetimi önemli bir yönetimsel faaliyet haline gelir. Yetenek yönetimi gelişmekte olan strateji ile ilgilenen; yetenek boşluklarının belirlenmesi, yedekleme planlaması ve yetenekli çalışanların işe alınması, seçilmesi, eğitilmesi, motive edilmesi ve tutulması çeşitli girişimler çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri en üst düzeye çıkarır ve belirgin bir rekabet avantajı kaynağı olur (Whelan ve Carcary,2011,676).

1990'lı yılların sonunda başlayarak, dünyadaki firmalar yetenekli çalışan talebindeki artışın arzı geçmesinden dolayı iş yapmak için büyük bir tehditle karşı karşıya kalmışlar ve böylece küresel yetenek yetersizliği yaşamaya başlamışlardır. Bugünün hızla hareket eden, son derece belirsiz ve son derece rekabetçi küresel çevre, dünya çapındaki firmaları sayısız küresel yetenek sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Küresel yetenek zorlukları İK yerleşik iş sorunları olan doğru miktarı sağlamak için bir firmayı yönetmeye odaklanan konular, doğru yetenek ve motivasyon, doğru yerde, doğru yerde fiyat, tüm

ekonomik ve mali iniş ve çıkışlar sırasında çok işgücünü dengelemek amacıyla rekabetçi dünya kısa vadede firmanın ihtiyaçları ve firmaya konumlandırılması, uzun vadede ihtiyaç duyulan işgücüne sahip olmak gibi konularda önemli stratejik ve yüksek etkili sağlamaktadır (Schuler ve diğerleri, 2011, 506-507).

Yetenek yönetimi literatürünü inceleyen Lewis ve Heckman (2006); yeteneğin kavramsallaştırılmasına zor olduğu sonucuna varmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili üç düşünce akımı belirlediler. İlk düşünce göre yetenek yönetimi insan kaynakları yönetimine eşit sayılmıştır. Yetenek yönetimi literatürünün ikinci görüşü öncelikli olarak yetenek havuzları kavramı üzerinde çalışmakta ve yetenek yönetimini bir süreç olarak görmektedir. Amaç kurum genelinde yeterli çalışan akışı sağlamak. Yetenek yönetimi üzerine üçüncü bakış açısı, Lewis ve Heckman tarafından tespit edilen, herhangi bir kaygı duymadan, belirli pozisyonlar veya örgütsel sınırlar için genel olarak yeteneklere odaklanır (Thunnissen, 2013,1749).

İşletmelerin karlı ve uzun süreli rekabet önceliği elde ederek büyüebilmesi, mevcut insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler ortaya çıkarabilmesi ile mümkündür. Kendi özelliklerini ve işini geliştirmeye eğilimli çalışanlar ile değişik mal ve hizmet sunabilen işletmelerin kendi pazarlarında çok iyi iş sonuçlarına vardıkları gözlemlenmektedir. Bu hedefi elde eden organizasyonların stratejilerine ve yönetim sistemleri incelendiğinde “yetenek yönetimi”

kavramının önemsendiği fark edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008, 148-149; Altıntaş, 2007: 1).

Stratejik yetenek yönetimini Coolings (2009), kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını içeren faaliyetler ve süreçler olarak tanımlıyor. Kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı olarak katkıda bulunan, yetenekli bir yetenek havuzunun geliştirilmesi bu rolleri yerine getirmek için potansiyel ve yüksek performans gösteren görevliler ve farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesi bu pozisyonların yetkili kişilerle doldurulmasını kolaylaştırmak ve organizasyona bağlılıklarını sürdürmelerini sağlamak. İçinde bu hususta, kilit konuların mutlaka üst düzey yönetim ekibiyle (TMT) sınırlı olmasının gerekmediğine dikkat etmek önemlidir (Collings veMellahi, 2009, 304).

Beceri Yönetimi son zamanlarda olan belirli bir Bilgi Yönetimi alanıdır. Bilgi yoğun olduğu için hem endüstride hem de akademide dikkat çekmiştir. Personelinin sahip olduğu bilgi birikiminden tam olarak yararlanmak ve doğru kişiyi etkin bir şekilde eşleştirmeye çalışmak asgari zamanda doğru görevle iş gücünün yetkinliklerini kullanmak beceri yönetiminin esaslarındadır (colucci vd., 2007,1185).

Beceri yönetimi üç farklı temel amacı takip eder: personelinin optimizasyonu, yeterlilik gelişimi ve ayrıca bilgi alışverişi kültürünün oluşturulması. Bu hedeflere ulaşmak beceri yönetimi yardımı ile bilgi ve yetkinliklerini geliştirmek ve çalışanları sistematik olarak yapılandırmak, kaydetmek ve yönetmektir (Lehner,2004, 318).

Beceri yönetimi için merkezi bir alan hala örgütsel düzeyde yani şirketler vs. personeli dahilinde, ihtiyaç duyulan ve mevcut yeterliliklerin tanımlanmasına ihtiyaç duyar. Burada merkezi bir sorun olan örgütsel beceri yönetimi belli görevler için genel olarak personel içinde değil, aynı zamanda her bir personelde gerekli yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir (Hockemeyer vd., 2003,1434).

Gronau ve Uslar (2004,137) göre Beceri yönetiminin problem alanlarını beceri kataloğunun yapılandırılması, her çalışan için eşit şans, farklı beceri türleri, yetkinliklerin İzlenmesi ve değerlendirilmesi, veri koruma, izlenen verilerin güncelliği, sistemin kabulü şeklinde sıralamaktadır.

Yetenek yönetimiyle ilgili literatürde yapılan diğer çalışmalara bakıldığında;

Şahin (2015) Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma başlıklı çalışmasında konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının bulunup bulunmadığı, boyutları ve yenilik performansına etkisi incelenmiştir.

Bahadınlı (2012) İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma adlı çalışmasında, Türkiye’de tekstil, otomotiv ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yapılan

araştırmanın sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olduğu ve iş tatmini, yetenek yönetimi uygulamaları soyut algısı ile örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında kısmi aracı rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Güngör (2013), Bilgi çağında insan kaynakları yönetimine bakış: İşletmelerde yetenek yönetimi ve çalışan performansı üzerine yaptığı araştırmasında, yetenek yönetimine ilişkin boyutların her birinin, çalışan performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır.

2.Çalışan Yaratıcılığı

Yaratıcılık araştırmacıları arasında bir sonuç olarak yaratıcılığın tanımlanmasının uygunluğuyla ilgili büyüyen bir uzlaşma olmuştur. Özellikle, Amabile'nin yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi şeklindeki yaratıcılık tanımını tamamen kabul edilmiş (Tierney vd.,1999, 593). Yaratıcılık, icadın gerçekleştiği süreçtir; başka bir deyişle, yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkmasını sağlayan bir süreçtir (Pretorius vd., 2005,56).

Gardner (1993) yaratıcılık için iki tür bilginin gerekli olduğunu savunmaktadır. İlk olarak, çalışanların kendi zamanla teknik uzmanlık. Bu bilgi daha sonra yaratıcılığın ortaya çıkabileceği sağlam bir temel oluşturur. Bu bilgi tabanı olmadan, bireylerin yaratıcı olamayacağını öne sürüyor. İkincisi, çalışanlar fırsatları tanımak ve daha önce ayrık

olan unsurları yeni şekillerde bir araya getirebilmek gerekiyor (Doran ve Ryan, 2017,34).

Çalışanların yaratıcılığının etkileyen faktörleri incelemek önemlidir, çünkü hayatta kalmak ve gelişmek için kuruluşların çalışanlarının yaratıcı potansiyelinden tam olarak yararlanmaları gerekir, böylece inovasyon, değişim, öğrenme, performans ve rekabet edebilirliğin sürdürülebilir. İşyerinde yaratıcılık ürünler, hizmetler, süreçler ve prosedürlerle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin veya çözümlerin üretimini temsil eder. Yaratıcı performansın amacı sorunları çözmek, yeni ürünler ve hizmetler sunmak, iş fırsatlarından yararlanmak ve kurumsal etkinliği arttırmaktır (Rego vd.,2012,429).

Çalışanların yaratıcı zekasını arttırmanın, eğer kuruluşlar kazançlı bir avantaj elde etmek istiyorsa gerekli bir adım olduğunu düşünülmektedir. Çalışanlar yaratıcı bir şekilde performans sergilediklerinde, daha sonraki geliştirme ve olası uygulamalar için bir organizasyona faydalı ürünler, fikirler veya prosedürler önerirler. Bu ürünler bir organizasyonun fırsatlara cevap verme ve böylece adapte olma, büyümeyi ve büyümeyi becerisini geliştirebilir (Oldham ve Cummings, 1996, 607).

Yapılan araştırmalar çalışanların yaratıcı olması için yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, kapsamlı eğitim ve performans değerlendirmesi, bir çalışanın birleşik öğrenme yoluyla yaratıcı olması için gereken bilgi ve beceriler iyileştirme ve bir çalışanın gelişimsel performans geri bildirimini faydası olacağını

göstermiştir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin yaratıcılığının önemli bir garantisi olduğu öngörülmektedir. Ayrıca bilgi paylaşımı, teşvik tazminatı gibi bazı “taahhüt temelli” uygulamalar ve çalışanların katılımı, bilgi paylaşımı, teşvik tazminatı ve çalışan katılımı gibi bu uygulamalar çalışanların yaratıcı olmalarının içsel motivasyonunu artırabilir. Son olarak, gerekli yetenek ve motivasyona ek olarak, çalışanların yaratıcılığının etkinliği ayrıca kuruluşun yenilikçi platformu veya çalışanlar gibi yenilikçi fırsatlar ile bağlantılı platform ve fırsat sağlayabilecek güçlendirme, takım çalışması ve esnek çalışma tasarımı çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonu somut yaratıcı uygulamalara dönüştürmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir (Miao ve Cao, 2019,4).

Çalışan yaratıcılığıyla ilgili literatürde yapılan diğer çalışmalara bakıldığında;

Samen (2008), işletmelerde yaratıcılığın önemi başlıklı çalışmasında, yaratıcılığın tanımı ve özellikleri, işletmelerin yaratıcı olmaya neden ihtiyaç duydukları, yaratıcılığın önündeki engeller ve işletmelerde yaratıcılığın neden geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Çelebi ve Bayhan (2008), İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi isimli çalışmasında okulun bulunduğu çevrenin yöneticilerinin yaratıcılıklarını belirleyen önemli bir faktör olduğu sonucuna varmıştır.

Uzunçarşılı ve Özdayı (1997), Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ile Liderlik Özelliklerinin Araştırılması konulu çalışmasında yaratıcı bireylerin düşüncelerini kolaylıkla açıklayabileceği bir ortamda çalışmasına izin verilmeli ve ayrıca yaratıcı bireyin araştırma yapması için uygun bir çevre sağlanmasının gerekli olduğu sonucuna varmıştır.

3.Araştırmanın Metodjisi

Bu kısımda araştırmanın yapılma amacı, evreni ve örneklem kümesinin seçimi ve hipotezleri sunulmaktadır.

3.1.Araştırmanın Amacı

Çalışma, çalışanlarda yetenek yönetim algısının çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmıştır.

3.2.Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem Kümesinin Seçimi

Çalışmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket Gaziantep'te faaliyet gösteren bir fabrikada çalışan kişilere uygulanmıştır. Tesadüfi olmayan kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 150 çalışana ile yapılan ankette, 91 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.Kullanılan Ölçekler

Çalışmada iş görenlerin yetenek yönetimi algılarını belirlemek için Güner (2016) tarafından kullanılan ve güvenilirliği yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Toplamda 19 maddeden oluşan ölçekte cevaplar

5'li likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) alınmıştır.

Çalışan yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla Munoz-Doyague ve arkadaşları (2008) tarafından kullanılan güvenilirliği yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 11 soru bulunmaktadır. Ölçekte cevaplar 5'li likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) alınmıştır.

3.4.Hipotezler

H1: Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyumu algıları ile çalışan yaratıcılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Çalışanların kuruma güven algıları ile çalışan yaratıcılığı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H3: Çalışanların yetkinlik algıları ile çalışan yaratıcılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Çalışanların iş tatmini algıları ile çalışan yaratıcılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Çalışanların öz yeterlilik algıları ile çalışan yaratıcılığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.İstatistiksel Analiz

Uygulamada verilerin analiz edilmesinde SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı için Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmış, yapısal geçerliliği için ise açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile ilişkiler ve ilişki yönü tespit edilmiştir.

4.1.Bulgular

Yetenek yönetimi algıları ile çalışan yaratıcılığı ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi, basıklık ve çarpıklık değerleriyle Kolmogorov-Smirnov test sonuçları tablo 1’de görülmektedir.

İlgili tabloya göre yetenek yönetimi ve çalışan yaratıcılığı ölçeğinin güvenilir ölçekler olduğu öne sürülebilir. Bununla birlikte her iki ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması, verilerin normal bir dağılıma sahip olduğunu ifade etmektedir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 1: Yetenek yönetimi algıları ile çalışan yaratıcılığı ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi

Değişken	Güvenilirlik Cronbach’s Alpha	Basıklık	Çarpıklık	Kolmogorov Smirnov
Yetenek Yönetimi	,844	-,530	-,741	,001
Çalışan Yaratıcılığı	,879	1,112	,919	000

4.2.Çalışanların Demografik özelliklerine Yönelik Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine yönelik bulgular tablo 2’de verilmiştir. İlgili tabloya göre çalışanların %60,4 ’ü kadın, %39,6’sı erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların%5,4’ü ilkököl, %47,3’ü orta öğretim, %47,3’ü ise lisans mezunudur. 20-30 yaş aralığındaki çalışan oranı %60,4 iken 30 ve üzeri yaş aralığındaki çalışan oranı %39,6’dır.

Ankete katılan çalışanların %68,1'i kurumunda 1-5 yıl %19,8'i 6-9 yıl aralığında çalışmış iken %12,1'i 10 yıldan fazla çalışmaktadır.

Tablo 2: Çalışanların Demografik özelliklerine Yönelik Bulgular

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	55	60,4
Erkek	36	39,6
Toplam	91	100
Eğitim		
İlkokul	5	5,4
Ortaokul-Lise	43	47,3
Lisans	43	47,3
Toplam	91	100
Yaş		
20-30 yaş	55	60,4
30 ve üzeri	36	39,6
Toplam	91	100
Çalışma süresi		
1-5 yıl	62	68,1
6-9	18	19,8
10-40	11	12,1
Toplam	91	100

4.3.Yetenek Yönetimi Algısı ölçeğinin Boyutlarının Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular

Yetenek yönetimi algısı ölçeğinin boyutlarının tespit edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış ve analizlerden elde edilen bulgular tablo 3'te sunulmuştur. Yapılan keşfedici faktör analizinde KMO değeri ve Barlett Küresellik testi sonuçları dikkate alınmış ve analiz sonucunda KMO değerinin,690, Barlett küresellik testinin ise ,000 olduğu tespit edilmiştir. Önermelerin faktör yüklerine bağlanma değeri olarak 0,4 katsayısı dikkate alınmış ve bu katsayıdan düşük

olan önermelere faktör tablolarında yer verilmemiştir. Faktör analizinin döndürülmesinde “Varimax” rotasyonundan yararlanılmış ve iki faktöre aynı anda bağlanan önermelerin binişik önerme sayılabilmesi için 0,1 değeri dikkate alınmış ve iki boyuta bağlanma fark değeri 0,1’in altında olan önermelerin faktör tablosundan çıkarılmasına karar verilmiştir.

İlgili tabloya göre çalışanların yetenek yönetimi algısı ölçeğini oluşturan ilk boyut ‘kurum desteği ve uyum’ şeklinde isimlendirilmiş olup bu boyutun 5 önermeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi algısı ölçeğini boyutunu oluşturan ikinci boyut ‘kuruma güven’ şeklinde adlandırılmış ve bu ölçeğin 5 önermeye, üçüncü boyut olan yetkinlik ise 3 önermeye, iş tatmini olarak adlandırılan dördüncü boyut 3 önermeye sahip olduğu ve son boyut olan öz yeterlilik algısı boyutunun da 3 önermeden oluştuğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda yetenek yönetimi algısı ölçeğini boyutların açıklama toplam varyansının %61,635 olduğu tespit edilmiş olup; yetenek yönetimi algısı ölçeğini en fazla %27,455 varyans değeri ile ‘kurum desteği ve uyum’ boyutunun etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo3: Yetenek Yönetimi Algısı ölçeğinin Boyutlarının Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.	0,725				
Çalıştığım kurum yeterli maddi olanaklar sağlar.	0,720				
Çalıştığım kurum işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	0,714				
Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.	0,680				
Bu görevde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,511				
Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde olması üzerimde olumlu etki uyandırır.		0,788			
İşim benim için önemlidir.		0,733			
İşimi başarı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra mutlu hissederim.		0,574			
Çalıştığım ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.		0,520			
Çalıştığım görev için yeteneklerimi tam kapasite kullandığımı düşünüyorum.		0,498			
Çalıştığım ekipte gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.			0,738		
İşimi yaparken farklı yöntemler seçmek konusunda özgürüm.			0,705		
Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.			0,643		
Bu görevde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.				0,826	
Çalıştığım ekibin yöneticisi çalışanları performansına göre değerlendirir.				0,658	
Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.				0,489	

İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					0,694
Bulduğum görevde yeni fikirler geliştirip uyguladım.					0,660
Çalıştığım görev için kendimi yetenekli buluyorum.					0,605
Açıklanan Varyans	27,455	11,043	8,855	7,898	6,385
Toplam Açıklanan Varyans	61,635				
Kaiser Maier Olkins	,690				
Barlett Küresellik Testi	642,357				

4.4. Çalışanların Kurum Desteği ve Uyum Algılarının Çalışan Yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanların kurum desteği ve uyum algılarının çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kurum desteği ve uyum algıları ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığını göstermiştir ($r(91) = ,120$, $p > 0,05$). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4: Kurum Desteği ve Uyum algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Correlations			
		Kurum Desteği ve Uyum	Çalışan Yaratıcılığı
Kurum Desteği ve Uyum	Pearson Correlation	1	0,120
	Sig. (2-tailed)		0,257
	N	91	91
Çalışan Yaratıcılığı	Pearson Correlation	0,120	1
	Sig. (2-tailed)	0,257	
	N	91	91

4.5.Çalışanların Kuruma Güven Algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanların kuruma güven algılarının çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kurum güven algıları ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir($r(91) = ,220$, $p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle kuruma güven ile çalışan yaratıcılığı birlikte artmakta ve azalmaktadır.

Tablo 5: Kuruma Güven Algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Correlations		Kuruma Güven	Çalışan Yaratıcılığı
Kuruma Güven	Pearson Correlation	1	,220*
	Sig. (2-tailed)		0,036
	N	91	91
Çalışan Yaratıcılığı	Pearson Correlation	,220*	1
	Sig. (2-tailed)	0,036	
	N	91	91

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.6. Çalışanların Yetkinlik algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanların yetkinlik algılarının çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları yetkinlik algıları ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir ($r(91) = ,466, p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H3 hipotezi desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle yetkinlik ile çalışan yaratıcılığı birlikte artmakta ve azalmaktadır.

Tablo 6: Çalışanların Yetkinlik algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Correlations			
		Yetkinlik	Çalışan Yaratıcılığı
Yetkinlik	Pearson Correlation	1	,466**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	91	91
Çalışan Yaratıcılığı	Pearson Correlation	,466**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	91	91
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

4.7.Çalışanların İş Tatmini Algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanların iş tatmini algılarının çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kurum desteği ve uyum algıları ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığını göstermiştir ($r(91)=,197$, $p>0,05$). Bu sonuçlara göre H4 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 7: Çalışanların İş Tatmini Algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Correlations			
		İş tatmini	Çalışan Yaratıcılığı
İş tatmini	Pearson Correlation	1	0,197
	Sig. (2-tailed)		0,061
	N	91	91
Çalışan Yaratıcılığı	Pearson Correlation	0,197	1
	Sig. (2-tailed)	0,061	
	N	91	91

4.8.Çalışanların öz yeterlilik algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışanların öz yeterlilik algılarının çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları öz yeterlilik algıları ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir($r(91)=,339, p<0,05$). Bu sonuçlara göre H5 hipotezi desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte

değiştğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle öz yeterlilik ile çalışan yaratıcılığı birlikte artmakta ve azalmaktadır.

Tablo 8: Çalışanların öz yeterlilik algılarının Çalışan yaratıcılığına Olan Etkisine Yönelik Geliştirilen Basit Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Correlations			
		Yaratıcılık Ortalama Tüm	Yetenek 5 Ortalama
Yaratıcılık Ortalama Tüm	Pearson Correlation	1	,339**
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	91	91
Yetenek 5 Ortalama	Pearson Correlation	,339**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
	N	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, her şeyin sürekli değiştiği iş dünyasında çalışanların yaratıcılığına ihtiyaç çok fazladır. Sürekli ilerlemenin gerçekleştiği günümüzde gelişmeyi yakalamak yetmemekte gelişmeleri önceden tahmin edip yeni fikirleri ortaya çıkaran işletmeler olmak gerekmektedir. Yani yaratıcı bir yapıya sahip

olunmalıdır. Bunu gerçekleştirmekte yaratıcı fikirleri olan ve bu fikirleri rahatlıkla ortaya koyabilen işgörenlerle mümkündür.

Yetenekli işgörenlerin istihdam edilmesi ve organizasyonun amaçlarına varmada çalışanların yeni ve yaratıcı görüşlerinden faydalanmayı amaçlayan organizasyonlar, işgörenlerine karşı yaklaşımlarını keşfedilmesi gereken yetenekler olarak benimsemelidirler. İşletmeler yetenek yönetimiyle yeni fikirler üreten çalışanlara ulaşmayı hedeflemelidirler.

Gerçekleştirilen çalışmada çalışanların yetenek yönetimi algıları ile çalışan yaratıcılığı arasında ilişki olup olmadığı ölçülmeye ve bu ilişkinin yönünü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetimi algısı alt boyutları bazında beş adet hipotez oluşturulmuştur.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda çalışanların yetenek yönetimi algılarının alt boyutları ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilerle ilgili olarak kurulan beş hipotezden üç hipotez kabul edilmiş, iki hipotez ret edilmiştir.

Yapılan çalışma ışığında kuruma güven, yetkinlik, öz yeterlik algılarının artması sonucunda yaratıcılıklarının da aynı yönde artacağı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle özellikle insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların kuruma güven, yetkinlik ve öz yeterlilik algıları arttıracak uygulamalara yönelmesi gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksakal E. & Dağdeviren M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi.*Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, ss. 249-262.
- Altınöz M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma.*Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, ss.82-95.
- Bahadınlı H. S. (2012). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul
- Balay R. (2010), The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff.*Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences.* ss. 41-78.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda.*Human Resource Management Review, 19: 4*, ss.304–313.
- Colucci S. & Noia T. D. & Sciascio E. D. & Ragone A. & Donini F. M. (2007). Semantic-based Skill Management for Automated Task.*Assignment and Courseware Composition. Journal of Universal Computer Science,*), ss.1184-1212.
- Çelebi N. & Bayhan3G. (2008). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi.*Marmara Üni.Atatürk Eğitim Fak.Eğitim Bilimleri Dergisi.*Say1.27.ss.79-97.

- Doğan S. & Demiral Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*. Vol. 17 Issue 3, ss.145-166.
- Doran J. & Ryan G. (2017). The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms.*Irish Journal of Management*, ss.32-48.
- Gronau N. & Uslar M. (2004). Integrating Knowledge Management and Human Resources via Skill Management.*Proceedings of I-KNOW'04*.
- GongY. & Huang Jia-Chi & Farh Jung-Lih (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity:The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy.*Academy of Management Journal*,ss.765–778.
- Güner M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Güngör M.K. (2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Üzerine Bir Araştırma. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Hockemeyer C. & Conlan O. & Wade V. & Albert D. (2003). Applying Competence Prerequisite Structures for eLearning and Skill Management..*Journal of Universal Computer Science*, ss.1428-1436.

- Hon A. H.Y. & Lui S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations Review, integration, and future directions for hospitality research.*International Journal of Contemporary Hospitality Management*,ss.862-885.
- Iles P., & Chuai X.& Preece D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers.*Journal of World Business*, ss.179–189.
- Lehner F. (2004), Marktanalyse zum Angebot an Skill-Management-Systemen, *Conference: INFORMATIK 2004- Informatikverbundet, Band 2, Beiträge der 34. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI), Ulm, 20.-24.*
- MiaoR. & Cao Y. (2019). High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership.*Int. J. Environ. Res. Public Health*, ss.1-24.
- Muñoz-Doyague M.F. & González-Álvarez Nuria & Nieto M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain.*Creativity Research Journal*,ss. 21-33.
- Oldham G. R. & Cummings A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work.*The Academy of Management Journal*, ss. 607-634.
- Pretorius M. & Millard S.M. & Kruger M.E. (2005). Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators.*S.Afr.J.Bus.Manage.*, 36(4).

- Rego A. & SousaF. & Marques C. & Cunha P.M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity.*Journal of Business Research*,ss.429–437.
- Samen S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, ss.363-378
- Schuler R. S.& Jackson S. E.&Tarique I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunitiesfor IHRM.*Journal of World Business*, ss.506–516.
- Sonnenberg M. L. &Zijderveld V. v. &Brinks M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management.*Journal of World Business*, ss.272–280.
- Sun Li-Yun & Zhang Z. & Qi J.& Chen Z.X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation.*The Leadership Quarterly*,ss. 55–65.
- Şahin Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama işletmelerinde Bir Araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Doktora Tezi,Aydın
- Tabancalı E. & Korumaz M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi.*International Journal of Social Science*,ss. 139-156.
- Thunnissen M. & Boselie P. & Fruytier B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’. *The International Journal of Human ResourceManagement*, 24:9, ss.1744-1761.
- Tierney P. & Farmer S. M. & Graen G.B. (1999). An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships.*Personnel Psychology*.Vol. 52, ss.591-620.

- Uzunçarşılı Ü. & Özdayı N. (1997). Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ile Liderlik Özelliklerinin Araştırılması. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.Sayı: 9, ss. 359-367.
- Whelan E. & Carcary M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 15 NO. 4, ss. 675-687.
- Vaiman V. & Scullion H. & Collings D. (2012). Talent Management Decision Making.*Management Decision*Vol. 50 No. 5, ss. 925-941.
- Zhou Q. & Hirst G. & Shipton H. (2012). Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand.*Applied Psychology: An International Review*, ss.56–80.

BÖLÜM 11:

KENT YÖNETİMİNİ MANUEL CASTELLS ÖZELİNDE ÇAĞDAŞ KENT SOSYOLOGLARI ÜZERİNDEN OKUMAK

Arş. Gör. Ünal KÜÇÜK¹

¹ Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Elazığ, Türkiye
ukucuk@firat.edu.tr

GİRİŞ

Kentsel mekânın oluşumu hakkında yapılan bilimsel çalışmaların tarihi yeni sayılabilecek yakın bir zamana işaret eder. Hatta yaşanan toplumsal dönüşüm ve değişim üzerine kurulu spesifik olmayan kentleşme çalışmaları bir kenara bırakılacak olursa, modern kent bilimcilerin ortaya çıktığı Chicago Okulu'nun tarihi 1920'lere denk gelmektedir. 19. yüzyılda sınıf temelli ve sosyolojik bir yaklaşımla ortaya çıkan kente ilişkin görüşler yerini 20. yüzyılın başlarında, başını Park, Burges, Mc Kenzee ve Wirth'in çektiği Sosyal Darwinizm anlayışının mekâna yansımaları kabul edilebilecek bir anlayışa bırakmıştır. Rekabetin ve dışlayıcılığın doğal bir süreç olduğunu ve hatta kentsel mekânın şekillenmesinde eşitsiz yaşam koşullarının dolaylı yoldan olumlanmaya çalışıldığı bu yaklaşım, yerini 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren neo-marksist sosyologlar diye de adlandırılan çağdaş kent sosyologlarına bırakmıştır. Bu görüşün temsilcileri eleştirel bir bakış açısıyla kentleşmeye ve onun mekânsal yansımalarına ekolojik çerçeveden yaklaşmışlardır. Çalışma doğal seleksiyon mantığının kentsel mekâna uyarlanması anlayışına tepki olarak ortaya çıkan çağdaş kent sosyologlarından Manuel Castells'in bakış açısı ile kentlerin ortaya çıkış sürecini ortaya koymaya çalışmış ve mekânın oluşturulmasının ardındaki dinamiklerin neler olabileceği tartışmalarına yer vermiştir. Kent yönetimi, kentsel birtakım hizmetlerin sunumu ve beraberinde kente ilişkin yerleşme planını da bünyesinden barındıran önemli bir kavramdır (Güven, 2017: 1049). Yani kentsel mekân, insan unsurunun yoğun müdahalesiyle şekillenen

bilinçli bir tercihin ürünü olarak da değerlendirilebilir. Bu doğrultuda özellikle kentsel planlama ve düzenleme anlayışının ekonomik yönünün gözardı edilemeyeceği açıktır (Es ve Ateş, 2004: 229). Kent yönetimi, kentsel ihtiyaçlara çözüm bulmak ve aynı zamanda kentsel sorunlarla mücadele etmek (Güven, 2016: 28) olarak değerlendirilen bir kavramken diğer taraftan kentleşme sürecinin aktif öznelerinden birisi olarak değerlendirilmelidir. Söz konusu bakış açısı kente ilişkin modern kuramları 19. yüzyıl teorisyenlerinden ayıran en önemli özelliklerdendir.

1. KENT SOSYOLOJİSİ KURAMLARI VE TEMSİLCİLERİ

Kentlerin nasıl ortaya çıktığı, neyi temsil ettikleri ya da kendi başına herhangi bir şeyin temsilcisi olup olmadıkları ve bununla birlikte neye/nerelere kent dediğimiz neye/nerelere demediğimiz soruları problem alanları ve zihinsel faaliyetler “kent sosyolojisi” gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu gerçeklik içerisinde insanın birey olarak nerede durduğu önemlidir. İnsan davranışlarını şekillendiren unsurlar arasına kent yaşamı dâhil edildiği andan itibaren bu önem vurgusu daha da artmaktadır. Çünkü artık kentler sadece insanların güvenlik amacıyla bir araya geldikleri savunmacı kalabalıkların yer aldığı mekânlar değildir. Üretim anlayışındaki köklü dönüşümler toplumsal yapıyı ve hatta hayatın algılanış biçimini değiştirdiğinden yine bu üretim anlayışındaki köklü dönüşümün çıktısı olarak ele alınabilecek modern kent olgusu da incelemeye değer bir dönüşüm yaşamıştır. 19. yüzyıldan itibaren duyulan bu ilgi spesifik anlamda kentin sosyolojik araştırmalar için başlı başına bir çalışma alanı olmasına kadar varmıştır. Adeta

hâkim üretim anlayışı ve ideolojisinin kentsel alandaki yansıması ve fen bilimlerinde ortaya atılan doğal seleksiyon sürecinin mekâna aktarımı olan Chicago Okulu ve onun temsil ettiği anlayış daha sonra aynı yüzyıl içerisinde çağdaş kent kuramcıları tarafından eleştirilecektir. Yani mekân; ideolojilerden, siyasal anlayıştan ya da hâkim üretim kültüründen azade gelişmemiştir. Şu anda içerisinde bulunan tartışmalar dahi bunu ispatlar niteliktedir. Toplum; insan ilişkileri ve etkileşimleri üzerine kurulu bir sistem ya da bütün olduğundan, insan ilişkilerini şekillendirme gücüne sahip her tetikleyici unsur nihayetinde toplumsal dönüştürme gücünü bünyesinde taşır.

Artı ürün anlayışı ve yerleşik yaşamı dikte eden tarımsal üretim anlayışı ilk büyük kentsel oluşumları ortaya çıkarmıştır. Güvenlik gerekçesi, dini sebepler (Durkheim), işbölümü ihtiyacı gibi itici faktörler kentlerin ortaya çıkış sebepleri olarak kabul edilir.

İlk kent sosyologları kentlerin nasıl oluştuğu üzerinde dururken, sonraki dönem kent sosyologları ise kentin insan ilişkileri üzerindeki etkisini araştırmaya başlamışlardır. İndirgemeci kabul edilen ilk kuramcıların aksine sonraki dönem temsilcileri karşılıklılık esası üzerinde durmuşlardır. Kent ve insanın karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu bir anlayışı savunmuşlardır.

Tablo 1: Kent Kuramına İlişkin Tarihsel Seyir

19. yüzyıl teorisyenleri	Chicago Okulu	Çağdaş Kent Kuramcıları
<p>Kentleşme olgusunu yaşanan toplumsal değişimleri merkeze alarak açıklama gayreti içerisinde olmuşlardır. Çalışmalar spesifik olarak kent üzerinde yoğunlaşmamıştır. Bu bakımdan 20. Yüzyıl kuramlarından ayrılırlar. (Çağdaş kent kuramcılarının fikir atası olarak kabul edilebilirler)</p> <p>Önemli Temsilcileri: Marx, Weber, Engels ve Simmel olarak kabul edilir</p>	<p>1920 yıllarında ortaya çıkmıştır. Kentsel mekânı doğal hayattaki mücadele alanına benzeten bu okulun genel felsefesi rekabet, üstünlük ve iktidar anlayışıyla şekillenmiştir. Darvinci bakış açısı ile kentsel mekân açıklanmaya ya da anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bu anlamlandırma sürecinde en önemli çıktılar ise kentsel mekânda ortaya çıkan eşitsizlik, adaletsizlik gibi durumların adeta doğa kuralları ile olumlanmaya çalışılmış olmasıdır. Kapitalist üretim anlayışının dışlayıcı mantığının kentsel oluşumun açıklanmasında kullanılan bu yaklaşım zamanın ekonomi ve üretim anlayışla uyum içerisinde olduğu gözlemlenebilir.</p> <p>Önemli Temsilcileri: Park, Burges, Mc Kenzee, Wirth</p>	<p>1970 yıllarında ortaya çıkmıştır. Çağdaş kent kuramcıları Neo Marksist kent kuramcıları olarak da adlandırılırlar. Bu adlandırmanın temel nedeni ise kentleşme dinamikleri incelenirken ilgili akımın eko-politik bir bakış açısı ile hareket etmesinden kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle Chicago Okulunu eleştiren bir bakış açısına sahip oldukları belirtilebilir. Bu akım kentsel gelişmeleri sınıf mücadelelerinden azade olunan yerler olarak ele almamış; tam tersine kapitalizmin, mekânın oluşumuna kendi mantık ve işleyişini dâhil ettiğini belirtmişlerdir. Yani kentler ideolojilerden ve politikarlardan soyutlanmış olarak düşünülemez.</p> <p>Önemli Temsilcileri: Lefebvre, Harvey, Castells</p>

Kaynak: Güllüpınar'ın (2012) çalışmasından esinlenilerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 1'de çalışmaya katkı sunması açısından kent kuramına ilişkin tarihsel seyir ve kuramcılar hakkında fazlaca detaya girmeden birtakım bilgilere yer verilmiştir. Castells ve çağdaş kent kuramcılarının daha iyi

anlaşılması adına kronolojik çizgide kuramların baskın özelliklerine değinilmiştir.

1.1. Çağdaş Kent Kuramı ve Manuel Castells

Chicago Okuluna karşı bir tepki olarak doğan kuramın en önemli özelliği Neo- Marksist bakış açısına sahip olmalarıdır. Marks'ın bakış açısıyla kent; üretim süreçleri ve ilişkilerinin mekâna yansıyan görüntüsüdür (Türk, 2015: 51) . Akımın önde gelen isimleri D. Harvey, H. Lefebvre ve M. Castells olarak sıralanabilir.

David Harvey, sermayenin kentleşmesi kavramının sahibidir. Türk'ün (2015) deyimiyle; *kentsel devrim ve global kentsel yaşantıyı vurgulamıştır*. Harvey'e göre kentler, sermaye ile birlikte dönüşen bilinçlerin mekânıdır.

Henry Lefebvre, her üretim tarzı kendi mekânını yaratır anlayışının temsilcisidir. Yani mekânın üretimi ile üretim ilişkileri yakın ilişki içerisindedir. Ancak diğer taraftan mekân bu süreçte tek başına etkilenen şey değil aynı zamanda etkileme potansiyeline de sahip olan bir yapıdadır. Lefebvre, kısaca kentsel mekânın kapitalist toplumda nasıl üretildiği ya da nasıl meta haline getirildiği (Türk, 2015: 51) düşüncesi ile hareket etmektedir.

1942 yılında İspanyada doğan Castells hukuk ve ekonomi alanında eğitim almıştır. Çalışmalarında geniş bir şekilde yer verdiği eşitsizlik, enformasyonel ekonomi, kriminal ekonomi, ağ toplumu, kolektif tüketim alanları gibi kavramların ortaya çıkmasında ve bu alanlara ilgi duyup kentsel mekânı eko politik açıdan anlamlandırmaya

çalışmasında almış olduğu eğitimin katkısı göze çarpmaktadır. Kentsel alanlara ilişkin çalışmalar ise Paris Üniversitesinde doktora eğitiminden sonra ortaya çıkmıştır. Bu anlamda 1972 yılında yayınlanan “La Quastion Urbaine” çağdaş kent sosyologlarından birisi olarak değerlendirilmesine esas etken olmuştur. Yaklaşımın en önemli temsilcisi olarak kabul edilebilir. Şöyle ki Harvey ve Lefebvre ’den farklı bakış açısıyla analiz nesnesi haline gelen kentlerin kapital birikim süreçleriyle tanımlı bir çerçeveye oturtulduğu görüşüne sahiptir (Türk, 2015: 51).

Castells’e göre kent sosyal çıkar ve değerlerin çatışmasından ortaya çıkan sosyal bir üründür. Bu sosyal ürün tüketim aşamasında üretimin yeniden gerçekleşmesi safhasının en önemli sahası konumundadır. Yani Castells; kenti bir tüketim merkezi olarak görmekte ve bu tüketimin de üretim için gerekli olduğu belirtmektedir.

Tarihsel toplumsal hafıza ve güncel olanın tezahür ettiği dışavurumsal mekânlar olarak (Şentürk, 2016: 55) kentleri, Castells perspektifinden ele almak çağdaş yaklaşımların özeti niteliğinde olacaktır.

2. TOPLUMSAL VE KENTSEL BAKIŞ AÇISI: MANUEL CASTELLS ESER İNCELEMESİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRME

Kent, Sınıf ve İktidar ve Enformasyon Çağı; Ekonomi, Toplum ve Kültür (Ağ Toplumunu Yükselişi, Kimliğin Gücü ve Binyılın Sonu) eserleri esas alınarak Castells ve onun kentsel ve toplumsal bakış açısı anlaşılmasına çalışılmıştır.

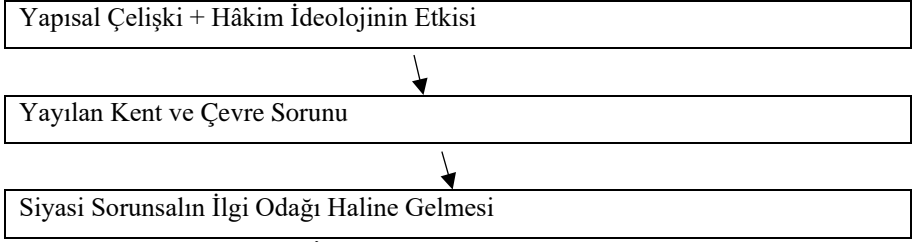
2.1. “Kent, Sınıf, İktidar” Eseri Üzerinden Değerlendirme

İlgili eser 1970 yıllarında kaleme alınan bir dizi makaleden oluşmaktadır. Kitabın ruhunun Marksist felsefenin kentlere uygulanması ile birlikte yürütülmeye başlanan ampirik çalışmalara dayandığı belirtilebilir.

Tek taraflı ve indirgemeci kentsel çalışmalar yerini 20. yüzyılda karşılıklı etkileşimi savunan akımlara bırakmıştır. Yazar buradan hareketle kent hayatı ve kente ilişkin sorunların siyaset sahnesini de etkilediğini bildirmiştir. Yani kentsel sorunlar olan ulaşım, barınma ve kirlilik özellikle sol kesimlerce siyasi arenada kullanılmıştır. Dahası bazı partilerin kent sorunlarını ideolojik zeminlerine yerleştirdiği iddia edilmiştir. Yazarın *sosyolojik sorunsal*² diye ortaya koyduğu çalışma alanı içerisinde kent meselesi; toplumsal grupların günlük yaşam temelinde yer alan ortak tüketim araçlarının örgütlenmesi ile ilişkilendirilmiştir. Bu ilişki beraberinde üretici güçler ile üretim ilişkileri arasındaki genel krizin özel bir biçimi diye ifade edilen kentsel krizi doğurmuştur.

² **Sosyolojik Sorunsal:** Üretici güçler ile toplumsal ilişkiler arasındaki bağlantıların tarihsel biçimi olarak adlandırılmıştır (Castells, 1970: 17).

Şekil 1: Kente İlişkin Sorunların Siyasi Argümanlaşma Süreci



Kaynak: Kent, Sınıf, İktidar adlı eserden esinlenilerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

İkinci bölümde ise yazarın çalışmasının en can alıcı noktası kentsel sorun ve kapitalist toplum ve kamu yararı gözetilen devlet kavramları arasında yaşanan çelişkilerdir. Aslında devletin ortak malları üretmesindeki temel amaç az karlı ilgili alanların desteklenerek diğer toplumsal faaliyetlerinin yerine getirilmesinde ortaya çıkacak zorlukların ve engellerin yaşanmasının önüne geçmektir.

Değişen ihtiyaç kavramına bağlı olarak tüketim anlayışı da değişmektedir. Burada eksik kalan yön tüketim anlayışının tüm sınıflar için geçerli olduğu çıkarımıdır. Çünkü sınıfsal temelli ekonomik sorunlar iktidarlar tarafından salt kentsel sorun ya da siyasi ideolojik bir sorun olarak yansıtıldığından kentsel mekan ve onun üzerinde oynanan spekülasyon yerleşme anlayışı ve rant da hakim sınıfların tüketim anlayışının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Üçüncü bölümde de üzerinde durulduğu gibi kentsel sorunlar aslında ortak tüketim mallarının üretimi ve dağıtım sorunudur. Bu sebeple kentsel sorunları anlamamanın temeli kapitalizmin tarihine dayanmaktadır. Yani sınıf temelli yaklaşılmadıkça sorunun tespiti yazara göre mümkün görünmemektedir. Yazar bu amaçla Fransa örneği

üzerinden devlet politikaları ve toplumsal evrimin karşılıklı etkileşimini incelemiş ve tezini doğrulamaya çalışmıştır (Castells, 1970: 47-75). Fransa devletinin ‘‘kentsel ve bölgesel politikaları’’ iktidar sahiplerinin içerisinde bulunduğu krize göre şekillenmekte olduğu iddiası bunlardan bir tanesidir.³ Bu yüzden devlet müdahalesi kapitalist sınıf için gerekli olan işgücünün yeniden üretimi için gerekli ortamı hazırlamaktan başka bir şey değildir (Castells, 1970: 80). Diğer taraftan bu noktada gözden kaçırılmaması gereken nokta ‘‘kent politikasının’’ yalnızca sınıflı toplum yapısı ve eşitsizliği körükleyen devlet politikalarının bir sonucu olmadığını; aynı zamanda burjuva hegemonyasına karşı direnişin ve halk mücadelelerinin de nedeni konumunda olduğunu belirtmiş olmasıdır (Castells, 1970: 100). Zaten dördüncü bölümde Fransa’nın kuzey kıyısındaki kentsel endüstriyel gelişimi için yapılan devlet müdahaleleri ampirik çalışması yazarın iddialarını güçlendirmek adına ortaya konulmuştur. Bu kısımda ezberleri bozan bir şekilde kent planlaması kavramından ne anlaşılması gerektiği şu şekilde açıklanmıştır. Yazara göre planlacının rolü büyümenin dayattığı koşullara uygun olarak kentin uyarlanması sürecidir. Bu nedenler gerçek plancılar; siyasi çıkarlar, ideolojik gerekçelerle saf dışı kalmış olarak değerlendirilmektedir. Yani kısaca kentsel planlamaların görünenin ötesinde bir anlam taşıdığı ifade edilmiş ve bunu da planlama dairelerindeki hâkim toplumsal çıkarlar tarafından yaratılan tartışmaları örnek göstermiştir (Castells, 1970:

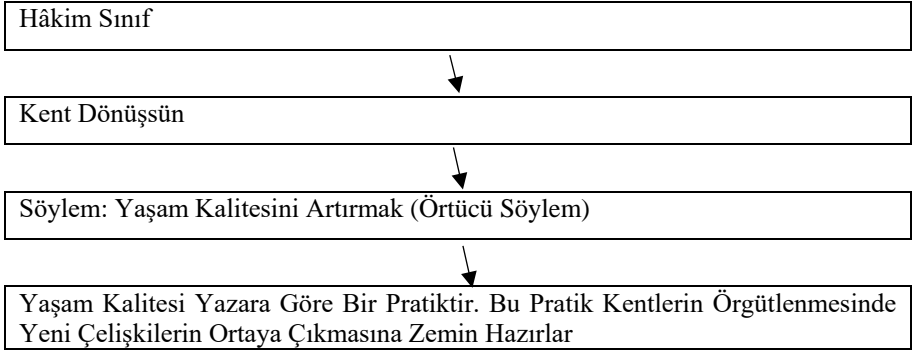
³ Kamu gücü ve mali katkının özel sektörü canlandırmak adına onun hizmetine sunulmasından bahsedilmiştir (Castells, 1970: 94). Benzer durum son dönem kamu yatırımlarında kamu özel ortaklık yöntemini benimseyen Türkiye için de eleştiri konusu olabilmektedir. Yine yazarın 98-99. Sayfalarında belirttiği konut krizi gerçeği için de benzer bir iddia ortaya atılabilir.

123). Bir uzlaşma alanı olarak görünen kentsel planlama faaliyetleri aslında yazarın gözünde bir yanılısamadır.

Beşinci bölümde kentsel yenileme ve toplumsal çelişki Paris örneği üzerinden anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bu anlamda siyasi tarih sahnesinde önemli roller alan Paris kentinde ortaya çıkan toplumsal hareketlerin nedenleri ve görünen işlerin ideolojik ve siyasi arka planı araştırılmıştır (Castells, 1970: 190). Beşinci bölümde en dikkat çekici nokta ise yazarın karşılıklı etkileşim savını hatırlatan kentsel yenileme programlarına karşı gösterilecek olan toplumsal mücadele ile bu planlamalar hakkında değişiklik yapılabileceği fikridir. Böylelikle yeni kentsel formlar daha az ayrımcı ve daha toplumsal olabileceken; özel sektöre devrediliş süreci de yavaşlatılabilecektir. Altıncı bölümde ise aynı kentsel mekân üzerinden kentsel sorunlara ilişkin yaşanan karşıtlıklar üzerinden bir alan incelemesi yapılmıştır. Kentsel mücadelenin toplumsal verimliliği üzerinde durulan Paris örneğinde 1968-1973 döneminde şu sonuçlara varmıştır:

- 1) Kentsel etkileri belirleyenler hâkim sınıfların siyasi tercihleridir
- 2) Siyasi etkiler tartışılan soruna verilen farklı tepkilerden ortaya çıkar
- 3) Bu süreçte eğer hâkim sınıf süreci etkilerse yeniden üretim ortaya çıkarken; yönetilen sınıf siyasileştirirse çekişme ortaya çıkar.

Şekil 2: Kentsel Planlama Faaliyetleri (İdeolojik Arka Plan)



Kaynak: Kent, Sınıf, İktidar adlı eserden yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Yedinci bölümde de belirtildiği üzere yazara göre siyasilerin popülist anlamda çevre kirliliğine karşı dilden düşürülmeyen kavramların, işin mücadele etme kısmına gelindiğinde çok çabuk terk edebilmektedir. General Motors için iyi olan ABD için de iyidir anlayışı işin gerçek yüzünü ortaya koymak adına önemli bir örnektir. Yani yine yazar kentsel sorunların ideolojik yönüne eğilmiştir.

Sonuç olarak kentsel politikalar kentsel sürecin merkezinde ve siyasi süreçte giderek daha önemli hale gelecek iddiası ortaya atılmıştır. Yazarın bu savı günümüz kentsel sorunları ve hatta ötesinde bir kavram olan karmaşası düşünüldüğünde yerinde bir öngörü olarak değerlendirilebilir. Devlet müdahaleleri de bu sürece dâhil edilmek kaydıyla her sınıf toplumsal örgütleri kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışır (Castells, 1970: 265). Yazarın sonuç kısmında yer verdiği bu ifade kentsel mekân için de ayrıca düşünülmelidir. Çünkü toplumun kenti belirleme biçiminin tek yönlü olmadığına

inanılmaktadır (Castells, 1970: 266). Bu sebepten kentsel mekân tek başına analiz konusu edilmemeli, bu analiz toplumsal yapıyı ve sınıfsal yapıyla beraber siyasi ilişkileri de dikkate almalıdır.

1. Ağ Toplumu
2. Enformasyonel Kapitalizm
3. Kolektif (Ortak) Tüketim Alanları Olarak Kentler (Emeğin yeniden üretimi için gerekli olan şeyler)

Castells'e göre kentler kolektif tüketimin ve işgücünün yeniden üretiminin sağlandığı mekânsal birimlerdir. Eğitim, sağlık ve konut hizmetlerinin temel alındığı bu ortak tüketim sahaları kuramcıya göre emeğin yeniden üretimi için gereklidir. Aslında tam da bu noktada devletin ilgili alanlara ilişkin izlediği politikaların da belirtilen ekseninde şekillendiği kuramcı tarafından üstü kapalı bir şekilde kabul edilmiştir. Yani devletin rolünün bu hizmetleri emeğin sürekliliği adına yerine getirdiği inancından söz edilebilir.

2.2. Enformasyon Çağı; Ekonomi, Toplum ve Kültür (Ağ Toplumunu Yükselişi, Kimliğin Gücü ve Binyılın Sonu) Üçlemesi Üzerinden Değerlendirme

Yazar bu üçlemede bir öngörüde bulunmaktan öte gerçekçi bir gözlem peşindedir denilebilir. Özgün sayılabilecek ve üçlemeye damgasını vuran kavram ise ağsal yapılardır. Bu yapıların başında ağ toplumu⁴ ve

⁴ Ağ toplumunun enformasyon teknolojisi ile ortaya çıktığı kabul edilir. Yeni bir dünya düzeni içerisinde, esneklik, medyanın sanal kültürü ve emeğin bireyselleşmesi ağ toplumunun unsurlarıdır.

ağ devleti⁵ kavramları gelmektedir. Ağ devletleri söylemi ulus devletlerin artık gerileme dönemine girdiğinden bahsederken yazar aslında diğer taraftan da ulus devletlerin bu süreç içerisinde kendisine yeni bir pozisyon edinebileceğinden yani yok olmayacağından da bahsediyor. Burada en önemli soru şudur; eğer ulus devlet geriliyor ve ağ toplumu ve ona uygun ağ devletleri ortaya çıkıyorsa devletin elinde tuttuğu iktidar nereye kaybolmuştur? Yazar bu soruya iktidarın da enformasyon toplumunda küresel ağlara dağıtıldığı cevabını vermiştir (Castells, 2004: 534).

Ağ toplumu bir değişim ve dönüşümün sembolüdür. Kuşkusuz bu süreç çeşitli toplumsal müdahalelere ya da gösterilere sahne olmuş kurulmak istenen düzene karşı toplumsal hareketlerin yaşanmasına neden olmuştur. Uzam ve zamanın dönüşmesi (Castells, 2000: 4) ile binyılın sonunda birçok kurumsal yapı da sorgulanmaya başlamıştır. Kimliklerin sorgulandığı eserde enformasyon çağıının yeni kimlikler ortaya çıkardığından ve ilk olarak dini fundamentalizminin hortladığından bahsedilmektedir (Castells, 2004: 21). Yani ümmet anlayışının yeni bir İslami kimlik ortaya koyması gibi ki bu kimlik ulus devlet sınırlarını aşan küresel bir kimliği ortaya çıkardığı kabul edilmiştir. Benzer bir durum Hristiyan fundamentalizmi için de geçerlidir. Köktenciler için en büyük tehdit küreselleşme ve ataerkilliğin krizi olarak tanımlanmıştır. Dini fundamentalizm, kültürel milliyetçilik ve bölgesel cemaatler büyük ölçüde savunmacı tepkiler

⁵ Ağ Devleti; ulus devletler, ortak kurumlar ve ulus üstü kurumlar, bölgesel ve yerel hükümetler arasındaki karmaşık bir etkileşim ağından oluşmaktadır.

olarak değerlendirilmiştir (Castells, 2004: 92). Yazara göre, (Şekil 3) Fundamentalistlerin direniş gerekçeleri bireyciliğe, ataerkil yapının çözülmesine ve esnek çalışmaya olan tepkilerle şekillenmiştir.

Şekil 3: Fundamentalistler İçin Direniş Sebepleri

Bireycilik	Ataerkil Yapının Çözülmesi	Esnek Çalıştırma
------------	----------------------------	------------------

Fundamentalistler İçin Direniş Sebepleri (Direniş Kimliği)

Kaynak: Castells'in çalışmaları doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Düzene karşı isyancı hareketler elbette sadece dini fundamentalistler değildir. Birtakım terör örgütleri ya da bölgesel düzeyde tepkici hareketlerde yazar tarafından dikkatten kaçırılmamıştır. Zapatistalar, Amerikan Milisleri, Aum Shinrikyo (Japon) ve El-Kaide küresel terör örgütü çalışma kapsamına alınan ve enformasyon çağının ortaya çıkardığı düşünülen yerel-bölgesel ya da küresel oluşumlardır. Kültürel düzenin dönüştüğü iddiası örgütler üzerinden aktarılmıştır. Gerçekten sağlam bir kurgu ile şekillendirilen bu açıklama yazarın savını destekler niteliktedir. Eleştirilmesi gereken ya da ilgili örgütlerin kendi içerisinde çelişkiye düştükleri noktalar tabii ki vardır ve bu noktalar yazar tarafından vurgulanmıştır. Örneğin küreselleşme ve onun araçları eleştirilirken internetin örgütler tarafından çok etkili kullanılarak ve çeşitli ülkelerde yayılarak faaliyet göstermesi ve diğer taraftan sermaye eleştirisi yapılırken düzene karşı çıkan birtakım örgütlerin devasa bütçelere sahip olmaları paradokslardan bazılarıdır.

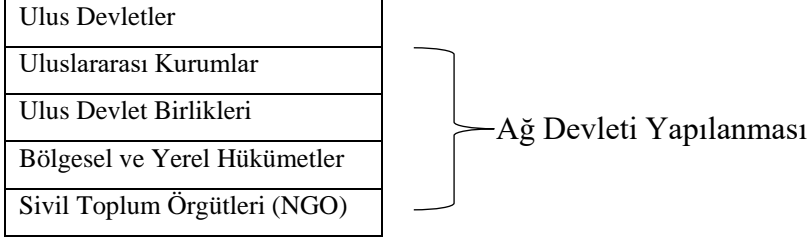
Mekânsal açıdan değerlendirme yapılacak olursa burada dikkat çeken nokta yazar tarafından ilgili örgütlerin farklı bakış açılarına sahip oldukları iddiasıdır. Çalışma için esas önemli noktalardan bir tanesi bu anlayıştır. Örneğin El-Kaide örgütü mekânı Allah'ın toprakları diye tanımlamıştır. Yani özel mülkiyetin üstünde ve onu adeta önemsizleştiren bir sahiplik anlayıştan bahsedilebilir. Yazara göre tüm bu örgütlerin bazı ortak noktaları vardır. Onların başında ise küresel enformasyonelizm ve onun yıkıcı etkileri gelmektedir. Ancak bu benzerlik içerisinde hepsinin kendine özgü bir dinamiği olması ve farklı mücadele kültürlerine dayanması yerel özelliklerin bir yansıması olarak kabul edilebilir.

Küreselleşmeyi sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesi kuşkusuz teknolojinin kendisidir. Üstü kapalı bir biçimde çalışmanın önceki bölümlerinde değinilen küreselleşmeyi temsil eden araçlarla eleştirmek aslında biraz modadır. Bu modanın en büyük temsilcisi ise internetin kendisidir. Öyle ki tüm küreselleşme karşıtı gösteriler ya da örgütlenmelerin en vurucu silahı yine küreselleşmenin sembollerinden bir tanesi olan internet aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Yazar bu çelişkinin farkına varmış ve ilginç durumu eserlerinde dile getirmiştir. Çevrecilerin aslında bilimin getirdiği yıkıma karşı tekrar bilimin verilerini kullanarak savaş açması örneğinde olduğu gibi bir benzetme yapılabilir. Teknoloji ve bilim işte tam da bu noktada bir başka çözülmeye daha neden olarak gösterilmiştir. Bu çözülmeye ataerkilliğin krizidir. Ekonominin gelişmesi, teknoloji ve tıp alanındaki ilerlemeler ile feminist hareketler ataerkilliğin kurulu düzenini sorgulamaya

başlamışlardır. Söz konusu kriz enformasyonel küreselleşmenin yol açtığı sonuçlardan bir tanesi olarak değerlendirilmektedir. Ataerkil yapının tam anlamı ile dağılmamasının önündeki en önemli olgu ise yine dini fundamentalistler olarak gösterilmektedir.

Küreselleşme süreci sonrasında zarar gören bir diğer oluşum ise refah devleti ve onun üzerine yükselen ulus devleti anlayışıdır. Ulus devlet misyonunu yerine getirememektedir. Örneğin kriminal suç örgütleri bu konuda ulus devletleri çaresiz bırakan oluşumların başında yer almaktadır. Birbirine bağımlı bu suç örgütleri tek başına ulus devletlerin işin içerisinden çıkamayacağı bir hal almasına neden olmaktadır. Yani küresel düzen kendi kurumsal ve örgütsel yapısını da beraberinde oluşturmakta, mekân artık ulusal sınırlar olmaktan çıkmaktadır. Bu durum hem suç örgütleri, hem çevreci hareketler hem de güvenlik birimleri açısından da aynı sonuçları içermektedir. Yani hepsi sınırlarını varmak istedikleri hedefler doğrultusunda aşmak zorundadırlar. İşte bu sebeple meşru güç kullanma tekelini elinde tutan devletler bu yetkileri kaybetmek durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Yetki paylaşımında bulunacak örgütlerin başında ise cemaatler ve küresel ya da bölgesel terör örgütleri gelmektedir.

Şekil 4: Küreselleşmiş Dünyada Siyasi Yönetimin Fiili Yürütme Birimleri



Kaynak: Castells'in çalışmaları doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 4'te belirtilen siyasi yönetimlerin fiili yürütme birimlerinin bilgi çağındaki siyaset alanı ise "medya" olarak belirtilmiştir. Yeni toplumsal yapıda artık siyasi görüşler medya aracılığı ile aktarılmakta, televizyonlara ve internete yapılan harcamalar artmaktadır. Skandal siyasetinin hâkim olduğu arenada Amerikanlaşan bir siyaset tarzı dünya geneline yayılmakta ve iletişim stratejistleri ile sözcüler, anketörler ve imaj yapıcılar ön planlarda yer almaktadır. Bu durumu yazar Avrupa için tartışsa da günümüz Türkiye'si için hiç de yabancı bir tablo olmadığı kolaylıkla iddia edilebilir.

Ağ toplumunda uzam ve zamanın kontrolü için mücadele verildiği belirtilmiştir. Sovyet Rusya'nın çöküş sürecine aslında enformasyonel kapitalist sürece hızlı geçiş ve Rus halkına ve ekonomisine olan etkisi incelenmek için bu denli geniş yer ayrıldığı anlaşılmaktadır. Brejnev'in desteklediği ve Gorbaçov'un uygulamaya aldığı son Perestroyka ile benimsenen Glasnost ve ekonomik reform, gerçekleştirilmek istenen

kontrollü demokratikleşmenin aslında çok daha kontrollü olmadığını göstermektedir.

Özetlemek gerekirse iktidarlar artık sadece resmi ulusal kurumların elinde değildir. İktidar kaybolmamış fakat küresel ağlara dağıtılmıştır. Milliyetçiler, yerelciler, küresel adalet koalisyonu, ekolojistler, feministler ve dini fundamentalistler bilgi çağının olası öznelere olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan yazar küreselleşme ve enformatik toplumda yoksulluğun da, sömürülmenin de aşırılışması üzerinde durmuştur. Öyle ki 500 milyonluk bir nüfusa sahip Sahra altı Afrika'sı dördüncü dünya olarak adlandırılmıştır. Kendi halkını sömüren yağmacı devletlerin yine seksen sonrası süreçte ortaya çıktığını ve yönetimlerin mülkü olarak algılanan devletlerin kendi halkını sömürdüğü iddia edilmiştir.

Yeni yoksulluk olarak yazar tarafından belirtilen yoksulluk türü ise çalıştığı halde geçinemeyen insanların varlığına işaret eder. Eşitsizlik, toplumsal dışlanma, kutuplaşma, aşırı bireyselleşme, sömürülme, sefalet ve yoksulluk dördüncü dünyanın yükselmesine sebep olmuştur. Aşırı dışlanma ve aşırı yoksulluk yazarın dördüncü dünya diye tabir ettiği ülkeleri kriminal ekonomi kapsamında ilginç bir biçimde küresel ekonomiye dâhil etmiştir. Yazar bu durumu Afrika'nın insanlıktan çıkması olarak tabir ederken, küresel ekonomiye eklenme biçimi olarak doğrudan sömürülme kavramını kullanmıştır.

SONUÇ

Çağdaş kent kuramcıları ya da Neo-Marksist kuramcılar kendilerinden önce ortaya çıkan Chicago Okulu temsilcilerine ve onların kuramsal bakış açılarına tepki olarak ortaya çıkmışlardır. Neo Marksist olarak adlandırılmaları da yine kendilerinden önce ortaya çıkan 19. yüzyıl teorisyenlerine benzer şekilde kenti kapital birikim süreçleriyle açıklamaya çalışmış olmalarıdır.

Castells bu alanda çağdaş kent sosyologları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu önem onun kenti sadece fiziki yapıdan incelememesinden kaynaklanmaktadır. Karşılıklı mücadele ortamı içerisinde şekillenen sınıfsal çatışmalar ve ideolojik ayrışmalardan azade bir kentsel çalışma alanı Castells için beyhude bir çabadır.

Neo liberal politikalar ve onun eşitsizlik ve yoksulluk oluşturan politikaları kentsel mekâna da yansımış enformasyon toplumunun meydana getirdiği küresel ağlar ile bu eşitsizlik ve yoksulluk tüm dünyaya sirayet etmiştir. Castells bu yeni oluşumu “ağ” kavramı ile açıklamaya çalışmış ve yaşanan toplumsal değişimi somut yedi ampirik çalışmalarla ortaya koymuştur. Sistemin ilginç bir şekilde kendisini yeniden dönüştürme potansiyelini vurgularken ulus devlet ve yoksullaşan Afrika örneğini göstermiş yeniden eklemleme ve yeniden rol biçme olaylarını ortaya koymuştur.

Castells’e göre toplumlar artık “ağ toplumu” şeklinde vücut bulmakta; enformasyonel kapitalizm tüm yıkıcı etkisiyle kentsel alanda da kendisini hissettirmektedir. Kentsel alanda yapılan çalışmaların sınıf

mücadelelerini göz ardı ederek açıklama yapamayacağı gibi kentsel alanların da üretimin gerçekleşmesi için zorunlu tüketimin merkezleri olduğu vurgulanmıştır.

KAYNAKÇA

- Castells, M. (1970). *Kent, Sınıf, İktidar*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları
- Castells, M. (2000). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür: Binyılın Sonu*. (Üçüncü Cilt). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Castells, M. (2004). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür: Kimliğin Gücü*. (İkinci Cilt). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Castells, M. (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür: Ağ Toplumunun Yükselişi*. (Birinci Cilt). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ertan, K. A. (2007). Paris Banliyö Hareketini Anlamak: Manuel Castells'i Yeniden Okumak. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (1), 57-83
- Es, M. ve Ateş, H. (2004). Kent Yönetimi, Kentleşme ve Göç: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Journal of Social Policy Conferences*, 0 (48), 206-248
- Güllüpnar, F. (2012). Kent Sosyolojisi Kuramları Üzerine Bir Literatür Değerlendirmesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 21 (3), 1-29
- Güven, A. (2017). Kentsel Sorunların Çözümünde Kent Yönetimi ve Paydaşlarının Rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 1048-1062

- Güven, A. (2016). Kent, Kentleşme ve Kentsel Yönetim İhtiyacı. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 4 (1), 21–30
- Şentürk, Ü. (2016). *Güncele Dipnotlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Türk, S. M. (2015). 20. Yüzyıl Kent Kuramları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 41-59

BÖLÜM 12:
YERALTI SULARININ YÖNETİM SORUNU VE İKTİSADİ
DEĞERİ

Arş. Gör. Ünal KÜÇÜK¹

¹ Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Elazığ, Türkiye
ukucuk@firat.edu.tr

GİRİŞ

Hidrolojik su döngüsünün bir parçası ve görünmez bir ekonomik değer olarak yeraltı suları, çok farklı amaçlarla kullanım alanlarına sahip olan doğal kaynaklardan bir tanesidir. Öyle ki yeraltı suları; suyun yaşamsal değerine sahip olarak insani amaçlar için içme-kullanma suyu olarak kullanılmasının yanı sıra, tarımsal amaçlı sulamalarda, maden suyu ve kaplıca-ılıca olarak turizm sektöründe, enerji üretim tesislerinde de kullanılabilir. Diğer taraftan yeraltında ve yeryüzünde meydana getirdiği doğal şekillerle de ülke tanıtımına ve ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Bu yönüyle yeraltı suları; jeoloji mühendislerinin, ziraat mühendislerinin ilgi alanı olduğu kadar yönetim bilimcilerin, ekonomistlerin ve turizm alanında çalışma yapanların da ilgi odağında yer almalıdır.

Türkiye'nin iklim ve coğrafyası göz önünde bulundurularak, yeraltı sularının hayatın her alanında çok geniş yer kapladığı söylenebilir. Yeraltı su kaynakları bakımından önemli bir potansiyele sahip olan Türkiye'de özellikle yarı kurak arazilerde tarımsal üretim amacıyla yoğun bir kullanım söz konusudur. Diğer taraftan Türkiye'de mevcut yeraltı sularının sadece sulama veya içme suyu kaynağı olarak görünmeyip, başlı başına bir ekonomik değer potansiyelini de bünyesinde barındırdığının farkına varılması gerekmektedir. Türkiye'de mevcut yeraltı su havzaları; jeo-politik, stratejik ve yaşamsal fonksiyonları ile diğer ekonomik katkıları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Çalışmada bu amaçla, Türkiye'nin mevcut yeraltı su potansiyeli ve dağılımı incelenmiştir.

Diğer taraftan söz konusu yeraltı su potansiyelin ekonominin hangi alanlarında ne gibi katkısı olduğu veya olabileceğini ortaya koymaya çalışılmıştır.

1. YERALTI SUYU KAVRAMI

Bu bölümde yeraltı sularına ilişkin genel bilgilere yer verilecektir. Yeraltı sularının tanımı yapılarak kendisine has birtakım özelliklere değinildikten sonra, fiziksel özellikleri bakımından yeraltı su çeşitleri incelenecektir.

1.1. Yeraltı Suyu Ne Demektir?

Dünya su döngüsü içerisinde yağışlar şeklinde düşen suların bir kısmı uygun coğrafik ve jeolojik koşulların etkisiyle yeraltına sızar ve burada yer alan akiferleri doldururlar. Bu şekilde yeraltına sızan ve akış gösteren sulara yeraltı suları denir (MEB, 2014: 4). Yeraltı suyu tabiri yerine doğrudan ‘‘akifer’’ sözcüğü de kullanılmaktadır (Özsoy; 2009: 13).

Deloitte Access Economics Pty Ltd. ve National Centre for Groundwater Research and Training tarafından hazırlanan ‘‘Economic Value of Groundwater in Australia’’ (2013: 7) isimli çalışmada, Avustralya Ulusal Su Komisyonunun Yeraltı Sularına İlişkin Şartlara (Groundwater Essentials, 2012: 2) atıfta bulunularak; yeraltı sularına ilişkin birtakım kavramsallaştırma çabalarına girişilmiştir. Söz konusu kuruluşun gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar kapsamında ortaya konulan tanımları, klasik olanlardan ayıran en önemli unsur; yeraltı suları ile yüzey sularını bir bütün olarak ele almış olmasıdır. Geçmişte

birbirinden tamamen ayrı farklı varlıklar/oluşumlar gibi değerlendirilen yeraltı sularının ile yeryüzü sularının kuraklık ve kıtlık zamanlarında bir bütün olduğu anlaşılmıştır. Hidrolojik döngünün ayrılmaz bir parçası olarak yeraltı suları; yüzey sularının bir şekilde yeraltına sızarak akiferler içerisinde sıkışmış halini ifade etmektedir (National Centre for Groundwater Research and Training, 2013: 7).

Türkiye’de yer alan mevzuata² göre yeraltı suyu ise; yer yüzeyinin altındaki doymuş su kanalında bulunan, basıncı atmosferik basınca eşit veya daha fazla olan su şeklinde tanımlanmıştır. Örneğin su kanununa göre³ yeraltı suyu; yeraltında bulunan durgun ve hareketli suları ifade eder. Yine Türk mevzuatına göre yeraltı suları yüzey sularıyla doğrudan ilişkili değildir. Oysa Avustralya’da gerçekleştirilmiş çalışmada olduğu gibi söz konusu doğal kaynaklar bütüncül açıdan değerlendirilmelidir.

1.2. Yeraltı Su Çeşitleri

Yer altı suları birçok açıdan farklı sınıflandırmalara konu edilebilirler. Sıcak-soğuk yeraltı su kaynakları, kaynaklarından çıkış biçimine göre yeraltı suları, acı-tatlı yeraltı suları, istifade edilen-edilemeyen yeraltı suları, derinliklerine veya akış biçimine göre yeraltı suları bu konuda yer alabilecek temel başlıklardandır. Ancak söz konusu çalışma açısından en uygun başlık, kaynaklarından elde edilecek olan suyun ısılarına göre yapılacak ayırım olan sıcak ve soğuk su kaynakları başlığıdır. Bu durumda soğuk yeraltı su kaynaklarının ekonomik

² 23144 sayılı 18.10.1997 tarihli “İçilebilir Nitelikteki Suların İstihsalı, Ambalajlanması, Satışı ve Denetlenmesi Hakkında Yönetmelik”.

³ 167 Numaralı ve 16.12.1960 tarihli “Yeraltı Suları Hakkında Kanun”.

katkısıyla, sıcak yeraltı sularının farklı ekonomik katkıları göz ardı edilmemiş olacaktır.

1.2.1. Sıcak Su Kaynakları

Sıcaklık ve soğukluk yeraltı suları açısından yerküreye olan yakınlık ya da uzaklıkla ilişkilidir. Suların yeraltında toplandığı yerler derinlere indikçe, suyun sıcaklığı artmakta, orta seviyelerde ılık olan sular yer yüzeyine yaklaştıkça soğumaktadırlar. İşte sıcak su kaynakları bu bilgiden hareketle; magmaya yakın olan ve içerisinde bolca eriyik madde bulunduran ve yeryüzüne buhar, sıcak su veya ılık su şeklinde ulaşabilen yeraltı su kaynaklarıdır (MEB, 2014: 5).

1.2.2. Soğuk Su Kaynakları

Soğuk yeraltı suları; yeraltına sızan suların magmadan uzak yeraltı su depolarında toplanan veya yeryüzüne çıkana kadar soğuyan kısmını ifade etmektedir. Yüze çıkış bakımından; yamaç vadi kaynağı, karstik kaynak ve artezyen kaynak çeşitleri (MEB, 2014: 8-9) olarak sıralanabilecek soğuk yeraltı su kaynakları ekonomik açıdan özellikle tarımsal ve içme suyu kaynağı olarak insan yaşamına ve ekonomiye katkıda bulunmaktadır.

2. YERALTI SU VARLIĞI

Yeryüzünde su kaynaklarının başlıcaları; okyanuslar, denizler, akarsular, göller, yeraltı suları ile kutuplarda yer alan buzullardır. Dünyada ve Türkiye’de yeraltı sularının potansiyelinin inceleneceği bu bölümde, ayrıca yeraltı sularının toplam su kaynakları dağılımı içerisindeki miktarı belirtilecektir.

2.1. Dünyada Yeraltı Su Varlığı

Dünyanın yaklaşık dörtte üçü sularla kaplıdır. Bu dörtte üçlük dilim içerisinde yer alan tüm su kaynakları tek bir formda değildir. Çok büyük bir kısmı tuzlu (% 97,5) sulardan meydana gelen dünya su varlığının geriye kalanının (% 2,5) % 70'i ise buzullarda yer alan kütlelerdir (BM, 1997 akt. Kartal, 1999: 1). Dünya su varlığının ise yaklaşık üçte birlik kısmının yeraltı sularından oluştuğu ve hatta buzullar olmasa neredeyse tüm tatlı su kaynağını tek başına yeraltı sularından teşekkül edeceği belirtilmiştir (Chilton, 1996: 1). Çünkü tatlı suların % 68,7'si buzullarda, % 30,1'i yeraltı sularında % 0,8'i ise donmuş topraklarda yer almaktadır (Ankara Tabip Odası ve diğerleri, 2012: 17). İlginç bir biçimde dünya tatlı sularının yüzeyde ve hava tabakaları içerisindeki payı sadece % 0,4 seviyesindedir. Dünya genelinde %30,1 paya sahip olan yeraltı sularının ise ne kadar önemli bir paya sahip olduğu açıktır.

2.2. Türkiye'de Yeraltı Su Varlığı

Yıllık ortalama 643 mm yağış ile Türkiye 501 milyar m³ civarında bir tatlı su potansiyeline sahiptir. Bu suların yarısından fazlası (274 milyar m³) tekrar atmosfere dönerken, 158 milyar metreküplük kısım göl, nehir ya da denizleri beslemektedir. Söz konusu yağışlarla meydana gelen 69 milyar metreküplük bir kısım ise yeraltı sularını beslemektedir (DSİ ve Ankara Tabip Odası ve diğerleri, 2012: 18).

Türkiye uygun yeryüzü şekilleri ve yağış koşulları sebebiyle yeraltı suları bakımından zengin sayılabilecek bir potansiyele sahiptir. 9,65 kilometreküpü kullanıma açık olmakla birlikte 12,3 kilometreküp yeraltı su varlığı söz konusudur (Harp Akademileri, 2001: 54; akt.

Özsoy, 2009: 20). 12,3 kilometreküplük bu kısım için Devlet Planlama Teşkilatı; ‘‘Emniyetli Yeraltı Suyu İşletme Rezervi’’ terimini kullanmıştır.

3. YERALTI SULARININ KULLANIM ALANLARI

Yeraltı suları kullanım alanı itibariyle yüzeysel sulara göre daha geniş bir çeşitliliğe sahiptir. Tarımsal faaliyetlerde sulama, içme ve kişisel ihtiyaçlar için kullanım başta olmak üzere maden suyu, kaplıca-ılıca, dolaylı olarak turistik yer şekilleri ve enerji üretimi amacıyla kullanım alanları da mevcuttur. Bu yönüyle yeraltı suları tüm dünyada ekonomik potansiyeli bakımından ayrıca incelenmesi gereken bir öneme sahiptir. Bununla birlikte yönetsel anlamda gerekli düzenlemelerin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de tarımsal amaçlı kullanım yeraltı sularından istifade etme açısından en yaygın faaliyet türü olarak değerlendirilse de, maden suyu endüstrisi, içme suyu amaçlı şişe su endüstrisi (yeraltı kaynak suları), kaplıca tesisleri ve yeraltı sularına bağlı oluşan turistik yeryüzü şekilleri de diğer faaliyet türleri olarak değerlendirilmelidir. Yaygın olmamakla birlikte jeotermal enerji üretimi amaçlı enerji üretim tesisleri de ülke geneline yayılmaktadır.

3.1. Tarımsal Amaçlı Kullanım

Devlet Su İşleri (DSİ) verilerine göre (2018) toplam kullanılabilir su miktarı; kullanılabilir yüzey suyu (98 milyar metreküp) ve çekilebilir yeraltı su miktarıyla (14 milyar metreküp) 112 milyar metreküptür. Bu potansiyelin 44 milyar metreküplük kullanım dağılımı ise yine DSİ

verilerine göre; tarımda 32 milyar metreküp, içme suyunda 7 milyar metreküp, sanayide 5 milyar metreküp şeklindedir. Yani görüldüğü gibi genel anlamda su tüketiminde büyük oranı tarımsal amaçlı sulamalarda kullanılmaktadır. Bu oran %72.72 düzeyinde bir kullanımı temsil etmektedir.

Genel anlamda tarımsal amaçlı su tüketiminin ne kadarının yüzeysel sularla sağlanıp ne kadarının yeraltı sularıyla desteklendiği söz konusu bölümün en temel konusudur. Türkiye’de teknik ve ekonomik anlamda sulanabilecek tarımsal alan 8,5 milyon hektar civarındadır. Bu alanların tamamında sulu tarım yapılmasa da sulu tarım yapılan bu arazilerdeki su kullanım dağılımı %80 yerüstü ve %20 yeraltı suyu şeklindedir (Ankara Tabip Odası ve diğerleri, 2012: 47). Yani yeraltı suları; tarımsal anlamda gerçekleşen tüm ekonomik katkının beşte birini temsil etmektedir. Hatta kayıt dışı yeraltı su kuyularının tarımsal amaçlı kullanımları dikkate alındığında bu oranın uygulamada daha yüksek bir değeri temsil ettiği söylenebilir.

Gerek hayvansal ürünler gerek tarımsal ürünler için çok yüksek düzeyde su tüketimi gerçekleştirilmektedir. Çünkü su tarımsal üretim ve hayvansal üretim için olmazsa olmaz koşullardan bir tanesi ve üretimin vazgeçilmez bir parçasıdır. DSİ verilerine göre bu oranın %72 düzeyinde olduğu belirtilmiştir. Yani 44 milyar m³ suyun 32 milyar m³ kadarı sulamada kullanılmaktadır.

Tablo: 1: 1 Kilogram Bitkisel Ürün İçin Gereken Su Miktarı

ÜRÜN/ LİTRE	Buğday	Arpa	Soya	Mısır	Patates	Çeltik	Pancar	Çay
Su (litre)	1.827	1.420	2.145	1.220	290	2.500	132	8.86 0

Kaynak: Ankara Tabip Odası ve diğer kamu kuruluşlarının katkılarıyla hazırlanmış ‘‘Su ve Yaşam’’ (2012: 46) adlı rapordan alınmıştır.

Tablo: 2: Bir Kg Hayvansal Ürün İçin Gereken Su Miktarı

ÜRÜN/ LİTRE	Piliç Eti	Sığır eti	Keçi eti	Koyun eti	Yumurta	Süt	Peyni r	Tere Yağı
Su (litre)	4.330	15.40 0	5.520	10.400	3.300	940	5.060	5.550

Kaynak: Ankara Tabip Odası ve diğer kamu kuruluşlarının katkılarıyla hazırlanmış ‘‘Su ve Yaşam’’ (2012: 46) adlı rapordan alınmıştır.

Tablo: 1 ve Tablo: 2 bu konu hakkında detaylı bilgi vermektedir. Bu verilerle tarımsal üretimde su kullanımına dikkat çekilmiş fakat üretimde kullanılan su miktarı ürünün yetiştirilmesinden tüketimine kadar olan süreci kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir.

Tarımsal üretimin ekonomiye olan katkısı pazar katkısı, üretim faktörü katkısı, döviz katkısı ve tarımsal ürün katkısı şeklinde dört başlık altında toplanabilir (Doğan, 2007: 367). Tarım sektörünün Gayri Safi Milli Hâsıla (GSMH) içerisindeki payı 1980 yılından itibaren sürekli

olarak düşmüş fakat buna rağmen GSMH içerisinde önemli bir pay almayı sürdürmüştür.

Tablo: 3: Tarımın GSMH İçerisindeki Payının Yıllara Göre Dağılımı

Sektör	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2014
Tarım	%26.1	%17.5	%14.1	%12.1	%11.6	%11.7	%11.2	%8

Kaynak: Tablo Âdem Doğan'ın ‘‘Ekonomik Gelişme Sürecinde Tarımın Katkısı: Türkiye Örneği (2017: 375) adlı çalışmadan ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (2016) tarım raporundan alıntı yapılarak hazırlanmıştır.

2014 yılında tarıma dayalı ithalat ve ihracat rakamları ise somut veriler olması adına önemlidir. İşlenmemiş, az işlenmiş veya işlenmiş şekilde; gıda ürünleri başta olmak üzere, bitkisel ve hayvansal ürünler, su ürünleri, orman ürünleri ve tarım girdileri toplamda 50,7 milyar dolar ihracat ve 34,0 milyar dolar ithalat rakamına ulaşmıştır (TİM Tarım Raporu, 2016: 23).

3. 2. Maden Suyu Olarak Kullanım

Maden suları da birer yeraltı su kaynağı olarak değerlendirilmelidir. Ancak maden sularının kendine has birtakım özelliklerinin olması gerektiği unutulmamalı ve soda ile karıştırılmaması gerekmektedir⁴. 23144 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan ‘‘İçilebilir Nitelikteki Suların İstihsalı, Ambalajlanması, Satışı ve Denetlenmesi Hakkında

⁴ Soda; maden suyundan farklı olarak içeriği itibarıyla mineral maddesi az ve yapay yollardan içerisine karbondioksit eklenmiş olan sudur.

Yönetmelik’’ bu kavramları açıklamaktadır. İlgili yönetmeliğe göre maden suları doğal veya işlenmiş maden suyu olarak iki ayrı kategoride incelenmiştir. Doğal maden suyu; *yerkabuğunun çeşitli derinliklerinde uygun jeolojik şartlarda doğal olarak oluşan en az 1000 miligram/litre çözünmüş mineraller ve/veya eser elementler bulduran, doğal yapısında karbondioksit ve radyoaktif elemente sahip olan, yeryüzüne kendiliğinden çıkan veya teknik usullerle çıkarılan, klinik yönden şifalı etkileri Bakanlıkça belirlenmiş olan sıcak veya soğuk yeraltı sularını ifade etmektedir.* İşlenmiş maden suyunu doğalından ayıran özellikse doğal maden suyunun mineral değerlerinin artırılıp azaltılmasıdır.

Türkiye doğal maden suyu bakımından zengin bir ülkedir. Maden suyu üreticileri derneğinin (MASUDER) paylaştığı bilgiler neticesinde maden suyu potansiyelinin Türkiye’de tüm ülke düzeyinde dağıldığı görülmektedir. Toplam 225 maden suyu kaynağından her gün akan kaynak su miktarı 63.331.000 litre/gün kadardır. Bu kaynakların 76 tanesi Kuzey Anadolu’da, 67 tanesi Doğu Anadolu bölgesinde, 51 tanesi İç Anadolu Bölgesinde yer almaktadır. Sırasıyla Ege, Marmara, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ise 18, 7, 3, 3 adet maden suyu kaynakları yer almaktadır. Debi açısından en zengin bölgeler İç Anadolu ve Doğu Anadolu bölgeleri olurken; en fakir bölgeler Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgeleridir (masuder.org.tr). Masuder ve Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş. verilerine göre Türkiye; yıllık 100 milyar şişelik bir maden suyu hacmine sahiptir. Ancak bu kaynakların çok azı (yaklaşık %1) ekonomiye kazandırılmaktadır. Buna rağmen çok sayıda firma bu alanda faaliyet

göstermekte ve sektör birçok insana iş kapısı aralamaktadır. Bu firmalardan bazıları; Kınık, Kızılay, Beypazarı, Kristal, Sarıkız, Uludağ, Sırma, Erzincan, Şifa, Özkaynak, Freşa firmalarıdır (Tosun, 2005: 14-15). Türkiye 30 milyar dolarlık⁵ bir maden suyu hacmine sahip olmasına rağmen bu kaynaklardan yeterince istifade edilmemektedir. Bu eksikliğin en büyük nedenleri iç talep seviyesi ve eksik/yetersiz tanıtım ve yetersiz politikalarıdır.

3.3. İçme Suyu Olarak Kullanım

Yeraltı suları kaynak şeklinde yeryüzüne çıktıklarında beraberinde bolca mineral içeriğine de sahip olduklarından sağlıklı birer içme suyu kaynağını oluştururlar. Geçmiş dönemlerde yöre halkı tarafından basit şekilde istifade eden ve içme amaçlı kullanılan bu sular artık teknolojinin ve ulaşım hizmetlerinin gelişmesi, aynı zamanda yoğun kentsel nüfus için bazı bölgelerde yeterince sağlıklı içme suyu temin edilememesi sebebiyle su endüstrisinin en büyük kaynağı haline gelmiştir. Tablo: 4 su sektörünün her geçen gün büyüdüğünü ve bu konu hakkındaki rakamsal değerleri göstermektedir.

Tablo: 4: Su Endüstrisine İlişkin Veriler

YIL/ÜRETİM (MİLYAR LİTRE)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Toplam Üretim	9,0	9,5	9,9	10,2	10,3	10,7	11,0
Damacana	6,3	6,4	6,5	6,5	6,2	6,33	6,23

⁵ Bkz. Hürriyet.com.tr Prof. Dr. Zeki Karagülle'nin 01.08.2008 tarihli konuşması. Erişim tarihi: 15.03.2018

Pet & Cam Üretim	2,8	3,1	3,4	3,8	4,2	4,39	4,75
Pazar Büyüklüğü	3,1	3,3	3,5	3,7	4,1	4,2	4,6
Kişi Başı Tüketim/Yıl	124	128	133	135	135	138	139
Büyüme %	%3	%6	%4,2	%3,1	%1,2	%3,8	%2,4
Toplam İhracat (Ton)	123.36	128.42	147.22	173.46	199.13	250.86	264.81
Toplam İhracat (Milyon Dolar)	19.6	20	24.8	27.6	31.7	42.1	41.8

Kaynak: Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER) tarafından hazırlanan tablodan alıntılanmıştır.

3.4. Enerji Üretimi Amacıyla Kullanım

Enerji üretimi modern toplumlar için hayati öneme sahip bir değeri ifade etmektedir. Çok çeşitli yollardan üretimi mümkün olan enerji; daha çok fosil kaynaklardan veya yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilmektedir.

Dünyada tüketilen enerjinin %87 civarında bir kısmının fosil kaynaklardan üretiliyor olması (Erkul, 2012: 116), yenilebilir enerjinin üretim payında ne kadar düşük bir seviyede olduğunu göstermektedir. Ancak yenilenebilir enerjiye olan yatırımlar her geçen gün artmaktadır.

Yenilenebilir enerji kaynaklarından en önemlilerinden bir tanesi de sıcak yeraltı su kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan elde edilen enerji jeotermal enerji olarak adlandırılmaktadır. Jeotermal enerji; yerin derinliklerine sızarak burada magmaya yakın akiferlerde toplanıp doğal

ya da yapay yollarla yeryüzüne çıkarılan basınçlı ve sıcak sudan elde edilen enerji şeklinde tanımlanmıştır (Erkul, 2012: 116).

Sıcak yeraltı su kaynakları her ne kadar gelişmemiş toplumlarda basit kullanım amaçları için istifade edilmiş birer kaynak olsa da özellikle gelişmiş toplumlarda yüksek ısı değerine sahip olan sıcak yeraltı suları enerji üretimi amacıyla da kullanılmaktadır. Bu konuda ilk örnek İtalya olarak gösterilmektedir. Sıcak yeraltı su kaynakları 1913 yılında İtalya'nın Larderello bölgesinde uygulanmış (Erkul, 2012: 119) ve dünyaya yayılmış, fosil kaynaklar için birer alternatif enerji kaynağı halini almışlardır. Bu enerji türünden istifade etmek için coğrafi konumlanma çok önemli bir yere sahiptir. Türkiye kırıklı fay oluşumlarına ev sahipliği yaptığından jeotermal açıdan zengin bir ülkedir.⁶ Erkul'un (2012: 121) aktardığına göre Türkiye; jeotermal enerji potansiyeli bakımından 31.500 megawatt güç ile Avrupa'da birinci, dünyada ise yedinci sırada bulunmaktadır (Dağdaş, 2004: 38). Burada esas sorun bu potansiyelden yeterince istifade edilip edilmediği ve bu alanda ne tür politikalar izlendiğidir. Bu alanda yer alan yasal düzenlemeler; 5686 sayılı Jeotermal Kaynaklar ve Doğal Mineralli Sular Kanunu ile bu kanuna dayanılarak çıkartılan uygulama yönetmeliğidir. 2010-2014 stratejik raporunda Enerji ve Tabii

⁶ Türkiye'de jeotermal enerji konusundaki ilk çalışmalar, 1962 yılında Maden Tetkik Arama (MTA) Genel Müdürlüğü tarafından başlatılmıştır. İlk arama sondajı, 1963 yılında, İzmir-Balçova'da açılmış ve 40 m'de 124 0C sıcaklığında sıcak su ve buhar bulunmuştur. 1968'de Birleşmiş Milletler Kalkınma Teşkilatı (UNDP) ile yapılan ortak çalışmalarda Denizli-Kızıldere jeotermal alanı keşfedilmiştir. Daha sonra Aydın-Germencik (232 0C), Manisa-Salihli-Göbekli 182 0C, Çanakkale-Tuzla (174 0C), Aydın-Salavatlı (172 0C), Kütahya-Simav (162 0C) ve İzmir-Seferihisar (158 0C), İzmir-Dikili (130 0C) keşfedilmiştir (Erkul, 2012: 121).

Kaynaklar Bakanlığı (ETKB) tarafından belirlenen 300 megawattlık hedef 2015-2019 stratejik raporunda ise 2019 yılında 700 megawatta yükseltilmiştir (ETKB, 2015-2019 Stratejik Raporu, 41). Türkiye'nin jeotermal enerji potansiyeli göz önüne alındığında (31.500 megawatt), 2019 yılı için hedeflenen 700 megawatt Türkiye'nin mevcut potansiyelinin %2,2'lik bir kısmının kullanılacağı anlamına gelmektedir.

3.5. Kaplıca Tesisleriyle Şifa Amaçlı Kullanım

Günümüz sağlıklı yaşam ve çalışma koşulları insanlar üzerinde olumsuz birtakım etkiler doğurmuştur. Öyle ki artık tatiller sadece eğlenme amaçlı olarak değil aynı zamanda şifa bulma amaçlı seyahatleri de içermektedir. Aslında tarihi bakımdan eski olan bu şifa bulma yöntemi artık ulaşım ve konaklama imkânlarının gelişmesiyle beraber daha da yaygınlaşmıştır. Bu tür tedavi edici tatil organizasyonları literatürde "termalizm" olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2012: 92). Termalizm; kaplıca, ılıca, içmeler gibi şifalı doğal su kaynaklarının sağlık kurallarına uygun bir şekilde tedavi aracı olarak kullanılmasıdır.

Türkiye bu anlamda birçok kaplıca-ılıca ve şifalı içme su kaynaklarına sahiptir. Bu kaynaklar özellikle kırıklı yer yapısı yani fay hatları üzerinde yoğunlaşmıştır. Resim: 1; kırıklı fay hatları ve sıcak su kaynakları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Ayrıca Türkiye'de yer alan sıcak su kaynakları debi ve sıcaklık ölçütleriyle sınıflandırılmış ve genel hatları itibariyle orta-düşük sıcaklıklara sahip olduğu belirtilmiştir (Özşahin ve Kaymaz, 2012: 30-31). Bununla birlikte;

Türkiye'deki termal su kaynaklarından 54 tanesinin; kaplıca olarak kullanımıyla birlikte; konut veya sera ısıtma, elektrik üretimi gibi farklı şekillerde kullanıma sahip olduğu belirtilebilir (Özşahin ve Kaymaz, 2013: 35).

Türkiye'de yer alan termal su kaynakları yoğun bir şekilde Ege Bölgesi (123 adet), Doğu Anadolu Bölgesi (64 adet) ve İç Anadolu Bölgesinde (91 adet) toplanmıştır. Türkiye'nin yüksek termal turizm potansiyeli Kültür ve Turizm Bakanlığınca değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla ilk olarak termal turizm master planı (2007-2023) hazırlanmıştır. Plana göre oluşturulan dört bölgede turizm merkezleri ilan ederek, bu yerlerin 1/25.000 ölçekli çevre düzeni planları yapılması öngörülmüştür. Bu doğrultuda bakanlık verilerine göre 73 termal turizm merkezi yer almaktadır. 2023 yılında mevcut tesislerin iyileştirilmesi ya da yeni tesislerin açılması suretiyle hedeflenen yatak kapasitesi 500.000 kişiliktir.

Türkiye; dünyada yedinci, Avrupa'da birinci sırada yer almasının avantajını kullanarak Avrupa termal turizm merkezi haline getirilebilir. Bu sayede hem tesislerin yer aldığı bölge halkı kalkınacak hem de ülke tanıtımı yapılarak termal turizm sayesinde ciddi turizm gelirleri elde edilebilecektir. Bilindiği üzere şifa amaçlı bu yerlerde tedavi süreleri seanslar üzerinden gerçekleşmekte ve kullanıcılar konaklama yapmak durumunda kalmaktadır. Bu sayede uzun süreli bu ziyaretler bölge ekonomisine ciddi katkılar sunabilmektedir. Bu konuda, Gönen Kaplıcaları hakkında; 2005 ve 2006 yıllarına ait kaplıca konaklama ve diğer satış işlemlerinden elde edilen gelirler üzerine Tunçsiper ve Kaşlı

tarafından çalışma yapılmıştır⁷. Bu çalışmaya göre; 2005 yılında konaklama, yiyecek-içecek ve hediyelik eşyalardan elde edilen gelirler toplamı 16.619.184 TL olmuştur. 2006 yılında bu rakam 18.169.451 TL olmuştur. 2007 yılında 19.679.490 TL olarak tahmin edilen gelirler toplamının 2020 yılında çok daha fazla olacağı tahmin edilebilir. Özellikle yaz aylarında doluluk oranına bağlı olarak daha fazla artış olacaktır.

3.6. Yeraltı Sularının Etkisiyle Şekillenen Turistik Yüzey Şekilleri

Yeraltı sularının belki de ekonomik anlamda en ilginç katkıları aşındırma, biriktirme etkileri sonucunda oluşan yeryüzünde veya yeraltında meydana getirdikleri ilginç oluşumlardır. Bu oluşumlar yeraltı sularının belki de en dolaylı katkılarıdır. Öyle ki bu yerler sayesinde kimi bölgelerde yoğun turistik faaliyetler yaşanmaktadır. Türkiye bu açıdan obruklar (Mersin- Cennet Cehennem Obruğu), travertenler (Denizli- Pamukkale), mağaralar (Tokat- Ballica, Gümüşhane- Karaca, Antalya- Karain, Alanya- Damlataş) sarkıt-dikitler (Mersin- Astım Mağarası Silifke, Anamur) gibi yeraltı su faaliyetleri sonucunda meydana gelmiş turistik oluşumlara ev sahipliği yapmaktadır. Bölgesel kalkınma ve ekonomiklik gelişmişlik düzeyine katkıda bulunabilecek bir potansiyele sahip olduğundan ilgili başlık bu çalışma alanına dâhil edilmiştir.

Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılı için Mersin ilinde yer alan Cennet-Cehennem Obruğu yenileme faaliyetleri için 10 milyonluk bir

⁷ Tunçsiper, Bedriye ve Kaşlı, Mehmet (2008). ‘‘ Termal Turizm Ekonomik Etkileri: Gönen Örneği’’. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. S. 1, ss. 120-135

kaynak ayrılmış olması, ilgili alanların potansiyelinin farkına varıldığıнын bir işareti olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte Antalya ilinde yer alan Karain Mağarası 2016 yılında 11.526 kişi tarafından ziyaret edilirken; ortalama yabancı bir turistin 640 Dolar harcama (tüik.gov.tr) yaptığı göz önüne alındığında, suların aşındırmasıyla oluşmuş bir mağaranın dahi turistik ve ekonomik potansiyeli ortaya çıkacaktır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim, Kültür Örgütü (UNESCO) dünya kültür mirası listesinde yer alan Pamukkale travertenleri ise; yine yeraltı sularının oluşturduğu bir birikim şeklidir. Çünkü travertenler; karbonik asitli sular tarafından çözünen kalsiyum bikarbonat (CaCO₃) maddesinin karşımın içerisindeki karbondioksitin buharlaşması sonucu yeryüzünde çökerek tortulaşp birikmesi sonucu oluşmuştur (Polat, 2011: 390-391). 2017 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı döner sermaye gelirleri ve medyada yer alan haberlere göre Pamukkale; 1 milyon 494 bin kişi tarafından ziyaret edilmiştir.

3.7. Yeraltı Sularının Politik Kullanımı: Stratejik Açıdan Önemi

Dördüncü bölüm altında incelenen ilk altı alt başlık, yeraltı sularının daha çok sosyal ve özellikle ekonomik faydaları üzerinde durmuştur. Ancak yeraltı sularının ekonomik ve sosyal faydalarının yanında aynı zamanda stratejik doğal kaynaklar olduğu belirtilmelidir. Çünkü yeraltı suları yüzey suları ile bir bağlantı içerisinde ve kuraklık zamanlarında tüketim amaçlı başvurulacak ilk kaynaklardandır. Bununla birlikte Türkiye özelinde düşünüldüğünde çevresinde su sıkıntısı yaşayan ülkelerle çevrili olması ve yeraltı sularının da tıpkı yerüstü sularında olduğu gibi sınır aşan potansiyeline sahip olmaları

yeraltı sularının stratejik öneminin boyutlarını ortaya koymaktadır. Bu konuda dünyada öne çıkan yerler su kaynaklarının kıt olduğu ve sınır aşan yeraltı ve yeryüzü su kaynaklarının bulunduğu yerlerdir. Türkiye'nin içerisinde değerlendirildiği Orta Doğu coğrafyası bu yerlerin başında gelmektedir (Özsoy, 2009: 73). Bu konuda Gleick (1993: 85 akt. Özsoy, 2009: 73) dört ölçüt belirlemiş ve suyu stratejik rekabet unsuru sayan dört unsurun; *kıtlığın derecesi, ilgili su kaynağın birden çok bölge ve devlet arasında paylaşılma boyutu, havza devletlerinin nispi gücü ve alternatif tatlı sulardan yararlanabilme kolaylığı* olduğunu açıklamıştır. Bunun dışında hızla artan nüfus yoğunluğu ile ihtiyaçların çeşitlenmesine bağlı su tüketim artışı da suyun stratejik önemini bir kat daha artırmaktadır.

İsrail'in içme ve kullanma sularını zorla yetki ve tasarrufuna aldığı belirtilen Orta Doğu'da (Özsoy, 2009: 79) yaşanan su krizi ve İsrail'e komşu olan Orta Doğu ülkeleri arasında yaşanan su krizi suların stratejik önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Nil Nehri üzerinde yaşanan hâkimiyet sorunları ile Türkiye'den su kıtlığı çeken ülkelere akan nehirler üzerinde yaşanan siyasi çekişmeler de suyun çok güçlü bir politika malzemesi olduğunun ve bu nedenle milletler arasında savaşa kadar uzanabilecek bir stratejik potansiyele sahip olduğunun kanıtıdır. Türkiye'de 1980'li yıllarda ortaya atılan Barış Suyu Projesi'nin Orta Doğu'da ne gibi etkilerinin olabileceğini tahmin etmek çok güç değildir (Karakılçık ve Erkul, 2002: 207). Öyle ki bu proje ile Türkiye'nin Orta Doğu'da İsrail dâhil diğer tüm devletlere üstünlük kurma ihtimalinden bahsedilmiştir. Benzer şekilde Türkiye ve Suriye

arasında Fırat Nehri'nin kullanımından kaynaklı sorunlar ve hatta bununla ilişkilendirebilecek seviyeye varan Suriye tarafından Türkiye aleyhine terör destekleme faaliyetleri suyun stratejik önemini tüm çıplaklığıyla ortaya koymaktadır.

Yeraltı sularının birikip depo edildiği akiferlerin ve yeraltı su nehirlerinin sınırlarının tespiti yeryüzü sularına göre oldukça zordur. Bu duruma bağlı olarak yeraltı su depolarının ve akış sahalarının hangi ülke sınırları içerisinde kaldığının tespit edilmesi zorlaşmaktadır. Bu durum sınır aşan yeraltı suları için düzenlemeler yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Orsam, 2011: 14). Çünkü kuraklık ve kıtlık dönemlerinde başvurulan birincil kaynak olan yeraltı sularının paylaşımı sınır aşma durumlarında ülkeler arasında bir takım siyasi krizlerin yaşanmasına sebebiyet verebilir.

Yeraltı sularının yerüstü sular ile bir bütün olarak değerlendirildiği bu çalışmada, özellikle kıtlık ve kuraklık zamanlarda birincil kaynak pozisyonuna geçen yeraltı sularının sınır aşan potansiyeline büründüğü anda iki ülke arasında siyasi krizlere sahip olabilecek derecede stratejik öneminden bahsedilmiştir. Bununla birlikte doğal kaynak suyu olarak kullanılabilen yeraltı sularının; şişeleme veya doğrudan iletim (boru kanalları) vasıtasıyla, su problemi yaşayan ülkelere gönderilerek bu ülkeler üzerinde söz sahibi olmak yeraltı sularının bir diğer stratejik önemidir. Bu iki durum göz önüne alındığında yeraltı sularının her ülkenin kendi içerisinde sağladığı sosyal ve ekonomik faydaların yanında diğer ülkeler üzerinde sağlayacağı stratejik fayda da unutulmamalıdır.

SONUÇ

Yeraltı suları sadece birer içme ya da kullanma suyu olarak değerlendirmemeli; çok çeşitli alanlarda ekonomik değere ve stratejik öneme sahip bir yönetim alanı olarak algılanmalıdır. Bu özelliğiyle ve potansiyel yapılarıyla yeraltı suları dünyada ve Türkiye’de büyük öneme sahiptir.

Türkiye yeraltı su potansiyeli ve dolaylı yoldan yeraltı su kazanımlarıyla dünyada hatırı sayılır bir konuma sahiptir. Zengin iklim ve coğrafyasıyla birleşen bu potansiyel ekonomik anlamda birçok farklı alanda ülke tanıtımında ve kalkınmasında rol almaktadır. Tarımsal amaçlı kullanım başta olmak üzere, maden suyu sektöründe, şişelenmiş su endüstrisinde, jeotermal tesislerle enerji üretim alanında, kaplıcalar faaliyetleri ve bunun yanında yeraltı suları aşındırma ve biriktirme faaliyeti sonucunda oluşan doğal güzellikleriyle turizm sektöründe farkında olarak veya olmayarak yeraltı sularından istifade edilmektedir.

Termal su kaynaklarıyla Türkiye Avrupa’da birinci sırada ve dünyada yedinci sırada yer almaktadır. Bunun yanında Türkiye, 30 milyar dolarlık maden suyu hacmine sahip bir ülke konumundadır. Onlarca firma bu alanda faaliyet göstermekte ve ihracat yaparak ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Yeraltı suları sayesinde şekillenen doğal güzellikler sayesinde her yıl milyonlarca yerli ve yabancı turist ağırlanmakta ve hem yöre halkı hem de kamu kurumları bu kaynaklardan yüksek kazançlar elde etmektedir. Mağaralar, obruklar ve diğer birikim şekilleri bakımında çok zengin kaynaklara sahip Türkiye’de sadece Pamukkale travertenleri yılda ortalama 1,5 milyon

turiste ev sahipliği yapmaktadır. 2015 verilerine göre yıllık yaklaşık 43 milyon dolarlık doğal kaynak suları ŐiŐelenip satılırken; Türkiye bu su endüstrisiyle su sıkıntısı yaşayan ülkeler üzerinde stratejik öneme sahip ülke pozisyonuna gelmektedir. Avrupa’da birinci sırada yer almasını sağlayan 31.500 megawatt jeotermal ısı enerjisine sahip olması Türkiye’nin sıcak yeraltı su kaynakları sayesinde elde ettiği bir diğer ekonomik getiri unsuru olarak değerlendirilebilir.

Yeraltı sularının yaklaşık %20 kadarının kullanıldığı tarım sektörü ise maddi olarak hesaplanması zor bir ekonomik değer temsil etmektedir. Diğer taraftan çalışmada belirtilen olumlu tabloya karşın Türkiye; mevcut kaynaklarının çok azından istifade edilmektedir. 31.500 megawatt enerji potansiyeline sahip olmasına rağmen 2019 yılı iim öngörülen ve hedeflenen jeotermal tesislerden üretim miktarı 700 megawatt olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte 30 milyar dolarlık maden suyu hacmine sahip olan ülke bu değerin sadece %1 gibi çok küçük bir kısımdan istifade edilmektedir. Birçok termal tesis ise benzer biçimde ekonomiye kazandırılmamaktadır. Bu konuda özellikle yeraltı suları ve onun ülke ekonomisine katkısı başlıklı çalışma ve düzenlemeler yapılmalı ve bu alanda özellikli politikalar benimsenmelidir.

Avustralya’da hazırlanan ve Türkiye’de de kapsamlı bir Şekilde hazırlanması gereken, yeraltı su potansiyeli ve bu potansiyelin doğrudan ya da dolaylı olarak ekonomiye olan etkisi ve yönetim sorunu, su konusunda yetki sahibi olan kamusal kurumlar ve diğer sivil kuruluŐlarca değerlendirilip rapor edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aydın, O. (2012). Türkiye’de Alternatif Bir Turizm; Sağlık Turizmi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (23), ss. 91-96
- Başpınar, V. (2016). Su Mülkiyeti Açısından Türk Medeni Kanunu, Yeraltı Suları Hakkında Kanun ve Su Kanunu Tasarısı Hükümlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 2725-2754
- Bertan, S. (2009). Turizmin Çevre Üzerinde Yarattığı Etkiler: Pamukkale Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), 204-214
- Chilton, J. (1996). Water Quality Assessments - A Guide to Use of Biota, Sediments and Water in Environmental Monitoring - Second Edition (ed. Chapman, Deborah) (Chapter 9: Groundwater), 1-88
- Doğan, A. (2007). Ekonomik Gelişme Sürecinde Tarımın Katkısı: Türkiye Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 365-392
- Erkul, H. (2012). Jeotermal Enerjinin Ekonomik Katkıları ve Çevresel Etkileri: Denizli Kızıldere Jeotermal Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 10 (19), 1-30
- Johns, H. ve Özdemiroğlu, E. (2007). Assessing the Value of Groundwater. *Environment Agency*, 1-159
- Karakılçık, Y. ve Erkul H. (2002). *Sürdürülebilir Akarsu Yönetimi ve Tersine Akan Nehir Asi*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Kartal, F. (1999). Su Yönetimi: Son Dönem Politika Arayışları. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. 8 (4), 100-121
- National Centre for Groundwater Research and Training. (2013). Economic Value of Groundwater in Australia, 1-46
- Özsoy, S. (2009). Su ve Yaşam: Suyun Toplumsal Önemi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
- Polat, S. (2011). Türkiye’de Traverten Oluşumu, Yayılış Alanı ve Korunması. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 23, 389-428
- Sertyeşilişik, E. (2017). Türkiye’nin Su Kaynaklarının Ekonomi Politikası Üzerine Bir İnceleme. *Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi*, 10 (1), 28-30
- Tosun, M. (2005). İçme ve Maden Suyu Sektör Araştırması. Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Ankara, SA-05-01-01, 1-64
- Tunçsiper, B. ve Kaşlı, M. (2008). Termal Turizm Ekonomik Etkileri: Gönen Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 120-135

İnternet Kaynakları

- Demir, G. B.; Akbulut, A. ve Güngör, N. (2016). Önemli Bir Doğaltaş: Traverten. www.madencilik-turkiye.com. Erişim tarihi: 15.03.2018
- Dirik, K. Yeraltı Sularına İlişkin Ders Notları. 1-54
- Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Merkezi (ORSAM). (2011). Görünmez Stratejik Kaynak: Sınır Aşan Yeraltı Suları. Orsam Rapor No: 63, ORSAM Su Araştırmaları Programı Rapor No: 7, ss. 1-50. orsam.org.tr, erişim tarihi: 05.03.2018

Özbek, T.. www.jeofizik.org.tr jeofizik bülteni bildirisi

Su Üreticileri Derneği (SUDER) <http://www.suder.org.tr> erişim tarihi:
07.03.2018

Mevzuat ve Kurumsal Raporlar

Ankara Tabip Odası, ASKİ-SUKADER, Çevre Mühendisleri Odası, Gıda Mühendisleri Odası, Halkevleri, İnşaat Mühendisleri Odası Ankara Şubesi, Jeoloji Mühendisleri Odası, Kimya Mühendisleri Odası Ankara Şubesi, Tüketici Dernekleri Federasyonu, Tüketici Hakları Derneği, Ziraat Mühendisleri Odası (2012). Su ve Yaşam. ISBN: 978-605-5867-66-9, 1-80

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü
2007-2023 Turizm Master Planı

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). Aile İçi Tüketici Hizmetleri (2014). Yeraltı Su Kaynakları. Ankara, 1-42

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) (2016). ‘‘Tarım Raporu’’.

Ulusal Sanayici ve İşadamları Derneği (USİAD). (2011). Türkiye’de Su Yönetimi Nasıl Olmalı? (Ed. Dursun Yıldız) http://www.topraksuenerji.com/su_yonetim_rapor.pdf. erişim tarihi: 08.04.2018, 1-216

Yeraltı Suları Hakkında Kanun. Kanun No: 167. Kabul Tarihi: 16.12.1960 Yayımlandığı R. Gazete: Tarih: 23.12.1960 Sayı: 10688 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 4 Cilt: 1 Sayfa: 814

Yeraltı Suları Tüzüğü Bakanlar Kurulu Kararının Tarihi: 20.7.1961, No: 5/1465 Dayandığı Kanunun Tarihi: 16.12.1960, No: 167 Yayımlandığı R. Gazetenin Tarihi: 8.8.1961, No: 10875 Yayımlandığı Düsturun Tertibi: 4, Cildi: 1, S. 2975



978-625-7029-69-8