T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

YOZGAT BOZOK UNİVERSITY
Faculty of Economics and Administrative Science

YOZGAT BOZOK UNIVERSİTÄT
Fakultät für Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften

TÜRKİYE SİYASET BİLİMİ DERGİSİ
TURKISH JOURNAL OF POLITICAL SCIENCE
TÜRKISCHE ZEITSCHRIFT FÜR POLITIKWISSENSCHAFT

Cilt 4 Sayı 2 - Eylül 2021 • Volume 4 Number 2 - September 2021

TÜRKİYE SİYASET BİLİMİ DERGİSİ
TURKISH JOURNAL OF POLITICAL SCIENCE
TÜRKISCHE ZEITSCHRIFT FÜR POLITIKWISSENSCHAFT

ISSN: 2587-2346 E-ISSN: 2667-775X
Cilt 4 Sayı 2 - Eylül 2021 • Volume 4 Number 2 - September 2021

Sahibi/Owner
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Adına
Prof. Dr. Kürşad ZORLU

Editör/Editor
Doç. Dr. Hülya TOKER

Sayı Editörü/Issue Editor
Dr. Öğr. Üyesi Fatma KORKMAZ

Editör Yardımcısı/Sub Editor
Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Pınar ÖZMEN

Yayın Koordinatörü/Publication Coordinator
Arş. Gör. Emre EZİN
Arş. Gör. Ranuna İklime GÜN

Yayın Kurulu/Editorial Board
Prof. Dr. Kürşad ZORLU
Doç. Dr. Hazal Ilgın BAHÇECİ BAŞARMAK
Doç. Dr. Uğur SADİOĞLU
Doç. Dr. Hülya TOKER
Dr. Öğr. Üyesi Osman Gökhan HATİPOĞLU
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZALP
Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Pınar ÖZMEN
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIZ
Dr. Öğr. Üyesi Gökberk YÜCEL

Bilimsel Danışma Kurulu/Scientific Advisory Board

• Prof. Dr. Tayyar ARI (Uludağ Üniversitesi) • Prof. Dr. Mahmut AKIN (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Prof. Dr. Durmuş Ali ARSLAN (Mersin Üniversitesi) • Prof. Dr. Zühtü ARSLAN (Anayasa Mahkemesi Başkanı) • Prof. Dr. Hüseyin BAĞCI (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) • JProf. Dr. Jameleddine BEN ABDELJELIL (Ludwigsburg Üniversitesi, Almanya) • Prof. Dr. İbrahim CANBOLAT (Uludağ Üniversitesi) • Prof. Dr. Ahmet Baran DURAL (Trakya Üniversitesi) • Prof. Dr. Eyyup ECEVİT (Erciyes Üniversitesi) • Prof. Dr. Erol ESEN (Akdeniz Üniversitesi) • Prof. Dr. Mustafa GENCER (Abant İzzet Baysal Üniversitesi) • Prof. Dr. Burak GÜMÜŞ (Trakya Üniversitesi) • Prof. Dr. Hans Georg HEINRICH (Viyana Üniversitesi, Avusturya) • Prof. Dr. Ahmet KARADAĞ (Onursal Üye, Yozgat Bozok Üniversitesi Rektörü) • Prof. Dr. Cem KARADELİ (Ufuk Üniversitesi) • Prof. Dr. Bekhruz KHASHMATULLA (Ulusal Üniversite Odessa Hukuk Akademisi, Ukrayna) • Prof. Dr. Olaf LEISSE (Jena Üniversitesi, Almanya) • Prof. Dr. Gerhard MANGOTT (Innsbruck Üniversitesi, Avusturya) • Prof. Dr. Mehmet ÖCAL (Erciyes Üniversitesi) • Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi) • Prof. Dr. Fahri TÜRK (Trakya Üniversitesi) • Prof. Dr. Celalettin YAVUZ (İstanbul Ayvansaray Üniversitesi) • Prof. Dr. Süreyya YILDIRIM (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Prof. Dr. Yunus YOLDAŞ (Erciyes Üniversitesi) • Prof. Dr. Kürşad ZORLU (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi) • Doç. Dr. Mehmet BARDAKÇI • Doç. Dr. Kutluhan BOZKURT (Kıbrıs Uluslararası Üniversitesi, KKTC) • Doç. Dr. Ejder ÇELİK (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Doç. Dr. İbrahim DOĞAN (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Doç. Dr. Esra GEDİK (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Doç. Dr. Alper MUMYAKMAZ (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Doç. Dr. İsmail PIRLANTA (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Doç. Dr. Uğur SADİOĞLU (Hacettepe Üniversitesi) • Doç. Dr. Hülya TOKER (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Doç. Dr. O. Can ÜNVER (İstanbul Ayvansaray Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Hakan KARAASLAN (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Karol KUJAWA (Illinois Üniversitesi, ABD; İşletme Üniversitesi, Polonya) • Dr. Öğr. Üyesi Valeriy MORKVA (Kapadokya Üniversitesi) • Yaşar Pınar ÖZMEN (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Erjada PROGONATI (Süleyman Demirel Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Recep TEMEL (Yozgat Bozok Üniversitesi) • Dr. Öğr. Üyesi Gökberk YÜCEL (Amasya Üniversitesi) • Dr. Tural BAHADIR (Bremen, Almanya) • Dr. Gürsel DÖNMEZ (T.C. Cumhurbaşkanlığı) • Dr. Farid HAFEZ (Georgetown Üniversitesi, ABD) • Dr. Christian Johannes HENRICH (Siegen Üniversitesi, Almanya) • Dr. Sarajuddin RASULY (Viyana, Avusturya)

Bu Sayının Hakem Kurulu/Reviewer Board of This Issue

Doç. Dr. Necati ANAZ (İstanbul Üniversitesi)
Doç. Dr. Sedef EYLEMER (İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi)
Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ (Kırıkkale Üniversitesi)
Doç. Dr. Fahri ÖZSUNGUR (Mersin Üniversitesi)
Doç. Dr. Azime TELLİ (Mersin Üniversitesi)
Doç. Dr. Serdar YENER (Sinop Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Ömer ASLAN (Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin BOZ (Akdeniz Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Atike Sevtap DEMİR (Yozgat Bozok Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ (Gümüşhane Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Atahan Birol KARTAL (Beykent Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Murat KESEBİR (Yozgat Bozok Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk MUTLU (Yozgat Bozok Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Assylbek NURGABDESHOV (Heriot-Watt University, UK)
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Cem OĞULTÜRK (Milli Savunma Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Necla İrem ÖLMEZOĞLU İRİ (Gümüşhane Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZALP (Yozgat Bozok Üniversitesi)
Öğr. Gör. Dr. Zümral GÜLTEKİN (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)
Öğr. Gör. Dr. Mustafa TECİMEN (Çankırı Karatekin Üniversitesi)
Arş. Gör. Dr. Barış MUTLUAY (Hacettepe Üniversitesi)

İngilizce Editör/Editor for English
Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Pınar ÖZMEN

Almanca Editör/ Editor for German
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIZ

Kurucular/Founders
Prof. Dr. Yunus YOLDAŞ
Doç. Dr. Özlem BECERİK YOLDAŞ

İletişim (Haberleşme) Bilgileri/ Contact Information:

Adres: Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Atatürk Yolu 10. km. 66200 YOZGAT
Telefon: (354) 242 10 42

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Index Copernicus International, ASOS Index, CiteFactor, Academic Resource Index tarafından taranmaktadır.

E-mail: siyasetdergisi@yobu.edu.tr

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi (TSBD), Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından yılda iki kez Mart ve Eylül aylarında yayımlanan uluslararası hakemli bir dergidir. Dergiye gönderilecek yazılar derginin biçim kurallarına uygunluğu incelendikten sonra, iki kör hakem değerlendirmesine gönderilir. Hakem raporlarına göre dergi yayın kurulu çalışmayı yayınlar veya yayınlamaz. Dergide intihale (kendinden intihal dâhil) karşı sıkı bir politika izlenmektedir. Yazılar intihale karşı yayından önce, yayın aşamasında ve sonrasında denetlemeye tabi tutulur ve intihal bulgusu durumunda değerlendirme sürecinin herhangi bir aşamasında reddedilir. Dergide yayınlanan yazılarda ileri sürülen görüşler yalnızca yazarların kendisine aittir, yayınlanan kurumun görüşlerini yansıtmaz. Yayıncılar bu görüşler için herhangi bir yasal sorumluluğu kabul etmez.

Turkish Journal of Political Science (TSBD), is an international peer-reviewed journal published twice a year, in March and September by Yozgat Bozok University Faculty of Economics and Administrative Sciences. After a preliminary inspection, manuscripts meeting the format requirements undergo a double-blind peer review process. According to the outcome of peer review reports editorial board publish or do not publish the article. A strict policy towards plagiarism (including self-plagiarism) is followed in the journal. Manuscripts are screened for plagiarism before, during, and after publication, and if found they are rejected at any stage of processing. The opinions expressed in the published articles are the author's own and do not reflect the view of the publisher institution. Publishers do not accept any legal responsibility for these opinions.

İçindekiler

Editöryal ..... IX-XIII

Hale Alan, Ali Rıza Köker: Stratejik Liderlikten Dijital Stratejik Liderliğe: Kavramsal ve Kuramsal Bir Tartışma 235-252

Mustafa Doruk Mutlu: Üst Yönetimin Stratejik Değişimin Önündeki Rolü 253-268

Fatma Ayanoğlu: Covid-19 Sonrası İşletmelerde Yükselen Trendler: Entelektüel Sermaye ve Dijital İletişim 269-278

Abdullah Genco: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Hukuki Gelişimi 279-292

Ayhan Sarısu: Popülasyon Ekolojisi, Varlık Yönetiminde Strateji Değişimi ve Özelleştirme İdaresi 293-328

Saltuk Aziz Gökalp: Yönetime Katılım Sürecinde İnternet ve Sosyal Medyanın Önemi 329-348

Diğer Konular

Tevfik Karpuzcu: İnsani Müdahalenin Müdahale Edilen Ülke Üzerinde Yarattığı Etkiye Ruanda ve Somali Örnekleri Üzerinden Eleştirel Bir Yaklaşım 351-369

Mehmet Özkan: Latin Amerika Askerî Darbeleri: Nedenleri, Sonuçları ve Etkileri 371-390

Güngör Şahin, Hatice Demirci: 11 Eylül Terör Saldırılarının Ardından ABD'nin İran Politikaları: Dost - Düşman Ayrımı 391-413

Kitap İncelemeleri

Ranuna İklim Gün: Büyük Bozkırın Yükselişi- Nazarbayev Liderliği 417-422

Bu Sayıya Katkıda Bulunanlar 423-429

Contents

Editorial ..... IX-XIII

Hale Alan, Ali Rıza Köker: From Strategic Leadership to Digital Strategic Leadership: A Conceptual and Theoretical Discussion 235-252

Mustafa Doruk Mutlu: The Role of Top Management on Leading Strategic Change 253-268

Fatma Ayanoğlu: Emerging Trends in Business After Covid-19: Intellectual Capital and Digital Communication 269-278

Abdullah Genco: Legal Development of Strategic Planning and Strategic Management in Turkish Public Administration 279-292

Ayhan Sarısu: Population Ecology, Strategic Change in Asset Management and Privatization Administration 293-328

Saltuk Aziz Gökalp: Importance of Internet and Social Media in the Process of Participation in Management 329-348

Other Issues

Tevfik Karpuzcu: A Critical Approach of the Impact of Humanitarian Intervention on the Interfering Country through Rwanda and Somalia Cases 351-369

Mehmet Özkan: Military Coups in Latin America: Causes, Consequences and Effects 371-390

Güngör Şahin, Hatice Demirci: The USA's Iran Policies after the September 11 Terrorist Attacks: Friend-Enemy Difference 391-413

Book Reviews

Ranuna İklim Gün: The Rise of the Great Steppe-Nazarbayev Leadership 417-422

Contributors to the Current Issue 430-435

Editöryal

Yönetim ve Strateji alanının temel konularının başında "stratejik yönetim" gelmektedir. Stratejik yönetim kamu ve özel sektördeki kurum ve kuruluşların uzun vadede rakiplerine üstünlük sağlamaları amacıyla, sıra dışı performans göstermek ve bunu devam ettirebilmek için hedeflere yönelik faaliyetlerinin tamamıdır (Rothaermel, 2016: 6). Strateji, "amaçlara ulaşmayı başarmak için belirlenmiş, bütünleşik ve kapsamlı bir plân" olarak tanımlanmaktadır (Luffman vd., 1996: 65; Glueck, 1976: 4). Ansoff'a göre ise strateji; "gelecekte ortaya çıkabilecek durumların önceden tahmin edilmediği, kısmî belirsizlik şartlarında alınan kararların tamamı"dır (Ansoff, 1991: 454). Yönetim literatüründe strateji kavramı, yirminci yüzyıl sonlarına doğru önem kazanmaya ve iş dünyasında yaygınlaşmaya başlamıştır (Johnson vd., 2003: 10). 1938 yılında Chester Barnard, organizasyon stratejisinde bireysel olarak yöneticinin rolü üzerine bir bilimsel çalışma yapmıştır ve bu çalışma, ilk kez organizasyonun bir bütün olarak incelenmesi bakımından, hâlâ etkisini korumaya devam etmektedir (Jerksin, vd., 2007: 1). 1945 yılında Herbert A. Simon, 1957 yılında Philip Selznick ve 1963 yılında Michel Crozier, organizasyonu dengede tutmakla sorumlu yöneticilerin temel aracı olarak stratejiyi keşfettiklerini bildirmişlerdir (Hafsi ve Thomas, 2005: 509).

Strateji, kamu ve özel sektördeki kurum ve kuruluşların dış çevrelerinin ortaya çıkarmış olduğu fırsatlar, riskler, tehditler ve ellerinde bulundurdukları kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu sebeple stratejiyi bu kurum ve kuruluşların neyi yapmak ve neyi başarmak istedikleri hususunda, rehber niteliğinde sayılan politikalar arasındaki anahtar bir çizgi olarak değerlendirmek mümkündür (Arogyaswamy ve Byles; 1987: 651). Bütün bunların ışığında stratejik yönetim konusu incelemeye değer bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum dergimizin 2021/2 sayısı olan bu sayısının ana temasının "Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetimin Önemi" olarak belirlenmesinde başlıca etken olmuştur.

Dergimizin bu sayısında Stratejik Liderlik ve Dijital Stratejik Liderlik; Stratejik Değişim; Covid-19 Sonrası İşletmelerde Yükselen Trendler; Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama; Popülasyon Ekolojisi ve Varlık Yönetiminde Strateji Değişimi; Yönetime Katılımda İnternet ve Sosyal Medya konu başlıklarının yer aldığı altı temel alan ve İnsani Müdahalenin Müdahale Edilen Ülke Üzerinde Yarattığı Etkiye Ruanda ve Somali Örnekleri Üzerinden Eleştirel Bir Yaklaşım; Latin Amerika Askerî Darbeleri; 11 Eylül Terör Saldırılarının Ardından ABD'nin İran Politikaları konu başlıklarının yer aldığı üç diğer alan olmak üzere toplam dokuz makale yer almaktadır. Bununla birlikte; Prof. Dr. Kürşad Zorlu'nun kaleme aldığı, Ranuna İklime

Gün'ün incelediği "Büyük Bozkırın Yükselişi-Nazarbayev Liderliği" başlıklı eser de bu sayının ana teması ile ilgili kitap incelemesi olarak siz değerli okuyucularımıza takdim edilmiştir.

İlk olarak bu sayının ana teması kapsamında Hale Alan ve Ali Rıza Köker'in kaleme almış olduğu "Stratejik Liderlikten Dijital Stratejik Liderliğe: Kavramsal ve Kuramsal Bir Tartışma" başlıklı çalışma, kavramsal olarak açıklanan ifadelerin kuramsal boyutta temelleri vurgulanarak ve kavramdan kurama ve geleceğe doğru bir ilerleme planı çerçevesi çizilerek hazırlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, "dijital dönüşüm sürecinde hem stratejiyi hem de dijitalleşmeyi ve gereğini bütünleştiren liderlik çalışmalarının ve liderlerin başarılı ve önemli olduğu" sonucuna ulaşılmış ve bu sonuç doğrultusunda birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Mustafa Doruk Mutlu tarafından yazılan "The Role of Top Management on Leading Strategic Change" başlıklı makalede, stratejik yönetim ekibinin değişim sürecinin yönetilmesindeki rolü irdelenmiştir. Bu irdelemeyi gerçekleştirebilmek için örgütlerin neden değişime ihtiyaç duydukları ve örgütleri değişime iten içsel ve dışsal faktörleri anlamak gerektiği vurgusu üzerine durulmuştur. Bunun yanı sıra bu çalışmada, örgütlerin çalışma süreçlerini nasıl değiştirdikleri, üst yönetimin stratejik dönüşüm sürecindeki rolü ve örgütsel değişimi yönetirken tamamlayıcı yaklaşımı nasıl kullanmaları gerektiği incelenmiştir.

Fatma Ayanoğlu'nun kaleme aldığı "Covid-19 Sonrası İşletmelerde Yükselen Trendler: Entelektüel Sermaye ve Dijital İletişim" isimli makalede, uzaktan çalışmaya geçiş ve dijitalleşmenin yoğunlaşması sebebiyle işletmelerde önemi giderek artan dijital iletişim ve entelektüel sermaye kavramları ele alınmıştır. Bu kapsamda, geleneksel yönetimden, post-modern yönetim dönemine kadar işletmelerde iletişim türleri ve devamında dijital iletişim konusu ve entelektüel sermaye ile ilişkisi irdelenmiştir.

Abdullah Genco tarafından yazılan "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Hukuki Gelişimi" başlıklı çalışmada, Türk Kamu Yönetimi'nde stratejik yönetimin hukuki gelişimini ortaya koymak amaçlanmış ve araştırma yöntemi olarak literatür taramasından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları kapsamında, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve stratejik yönetim ilişkisi incelenmiş, bununla birlikte mevcut sistemde stratejik yönetimin önemine ve konuyla ilgili eleştirilere değinilmiştir.

Ayhan Sarısu'nun çalışması olan "Popülasyon Ekolojisi, Varlık Yönetiminde Strateji Değişimi ve Özelleştirme İdaresi" isimli makalede, Popülasyon ekolojisi kuramı irdelendikten sonra özetle "kendisini yenileyemediği için yoğunlaşan entropik etkilerin de yönlendirici baskısıyla daha önceden "örgütsel ölüm"ün tadına bakmış olan kamusal şirket ve kurumsal yapılar gibi köklü bir reform ihtiyacı içinde olduğu değerlendirilen ÖİB'nin hukuki ve ekonomik akılcılık gereğince mevcut ve gelecekteki gizil gücü"ne değinilmiş ve konuya ilişkin birtakım öneriler yapılmıştır.

Ana tema kapsamındaki son çalışma olan Saltuk Aziz Gökalp'in "Yönetime Katılım Sürecinde İnternet ve Sosyal Medyanın Önemi" başlıklı makalesinde ise internetin ve sosyal medya kanallarının ülkemizdeki gelişim seyri irdelenmiş ve yönetime katılım sürecinde nasıl bir misyon yüklenmesi gerektiği yönünde değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Bununla birlikte dergimizin bu sayısının diğer konular kapsamında okuyucularımıza sunulan ilk çalışma Tevfik Karpuzcu'nun "İnsani Müdahalenin Müdahale Edilen Ülke Üzerinde Yarattığı Etkiye Ruanda ve Somali Örnekleri Üzerinden Eleştirel Bir Yaklaşım" isimli makalesidir. Yazar çalışmasında, insani müdahale kavramını eleştirel bir bakış açısı ile incelemiş; "insani yardımın ve sonrasında evrimleşen müdahale biçimlerinin; müdahale edilen ülkelerdeki çatışmaları kısa sürede söndürüp, uzun vadede daha büyük sorunlara yol açtığı savını" öne sürmüş, ardından çalışma bulgularını değerlendirmiştir. Ayrıca çalışmasını kavramsal bir eleştirel yöntem ve uygulamalı örnekler üzerinden güçlendirmiştir.

Mehmet Özkan tarafından kaleme alınan "Latin Amerika Askerî Darbeleri: Nedenleri, Sonuçları ve Etkileri" başlıklı çalışmada, Latin Amerika'daki darbeler tarihi makro bir bakış açısıyla incelenmiş ve çalışmanın amacıyla ilişkili şekilde durum değerlendirmesi yapılarak geleceğe yönelik bir perspektif sunulmuştur.

Diğer alan kapsamındaki son çalışma olan Güngör Şahin ve Hatice Demirci'nin kaleme aldığı "11 Eylül Terör Saldırılarının Ardından ABD'nin İran Politikaları: Dost- Düşman Ayrımı" başlıklı çalışmada ise 11 Eylül terör eylemleri ardından ABD'nin kimliğini yeniden oluşturma süreci; ABD'nin ulusal güvenlik strateji belgeleri ve bu belgelerdeki tehdit algıları irdelenmiş, bunun yanı sıra ontolojik güvenlik yaklaşımı bağlamında ABD'nin güvenliğini nasıl sağladığı incelenmiştir. Bu doğrultuda bazı bulgulara ulaşılmış ve buna yönelik önerilerde bulunulmuş, ardından çalışmanın sonuçları sunulmuştur.

Dergimizin bu sayısında, makalelerin yanı sıra yer alan kitap incelemesi kapsamında Ranuna İklime Gün tarafından incelenen, Kürşad Zorlu'nun kaleme aldığı "Büyük Bozkırın Yükselişi-Nazarbayev Liderliği" isimli kitabın genel değerlendirmesinde, Zorlu'nun literatür taraması, söylem analizi, alan çalışması ve istatistik tekniklerinden yararlandığı ve nitel-nicel yöntemleri bir arada kullanarak karma bir metotla "Nazarbayev Liderliği"ni test ettiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Zorlu'nun "çalışmanın odak noktasından biri olan Kazakistan ve Türk dünyası hakkında okuyucunun farkındalığının artmasını hedeflediği" vurgusu yapılmıştır.

Bu vesileyle, bu sayının hazırlanmasında her türlü desteği sağlayan fakülte dekanımız Sayın Prof. Dr. Kürşad Zorlu başta olmak üzere yayın sürecine özverili çabaları ve emekleriyle katkı sağlayan dergi editörümüz Doç. Dr. Hülya Toker'e, editör yardımcımız Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Pınar Özmen'e ve yayın koordinatörleri Arş. Gör. Ranuna İklime Gün ve Arş. Gör. Emre Ezin'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca dergimizin bu sayısında desteklerini esirgemeyerek makale yazımı ve kitap incelemesi ile katkıda bulunan ve makalelerimize hakemlik yapan bütün bilim insanlarına şükranlarımı sunarım. Son olarak dergimizin bu sayısının bilim dünyasına katkı sağlamasını temenni eder, siz değerli okuyucularımıza keyifli okumalar dilerim.

Dr. Öğr. Üyesi Fatma KORKMAZ

Kaynakça

Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal, 12,* 449-461. doi: 10.1002/smj.4250120605.

Arogyaswamy, B. ve Byles, M. C. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management, 13*(4), 647-659.

Glueck, W. (1976). *Business policy: Strategy formation and management action* (2nd Edition). Tokyo: Mc Graw-Hill.

Hafsi, T. ve Thomas, H. (2005). The field of strategy: In search of a walking stick. *European Management Journal, 23*(5), 507–519.

Jerkins, M., Ambrosini, V. ve Collier, N. (2007). *Advanced strategic management: A multi-perspective approach* (2nd Edition). Hampshire: Palgrave Macmillan Publishers.

Johnson, G., Melin, L. ve Whittington, R. (2003, January). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies, 40*(1), 3-22. doi:10.1111/1467-6486.t01-2-00002.

Luffman, G., Lea, E., Sanderson, S. ve Kenny, B. (1994). *Strategic management an analytical introduction*. Oxford: Blackwell Publishers.

Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic Management* (3nd ed.). McGraw-Hill Education.

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:235-252 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 03/07/2021 Makale Kabul Tarihi: 07/09/2021

STRATEJİK LİDERLİKTEN DİJİTAL STRATEJİK LİDERLİĞE: KAVRAMSAL VE KURAMSAL BİR TARTIŞMA

Hale ALAN [*] **Ali Rıza KÖKER** [**]

Öz

Dijital teknolojiler hızlı bir şekilde tüm işletmeler tarafından benimsenmeye devam etmektedir. Dijitalleşme sürecinin başarısını veya başarısızlığını örgütsel liderliğe bağlayan yeni oluşmaya başlamış bir literatür bulunmaktadır. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm tercihe ya da isteğe bağlı değildir. İş süreçlerini ve uygulamalarını bu dönüşüme uyarlamak için devamlı meşgul olan liderler, bu dönüştürücü zihin değişimini yapma sanatını ve stratejik hedeflere ulaşmak için doğru araçları uygulama bilimini benimseyecektir. Stratejik liderlikle dijitalleşme sürecine hâkim olan dijital stratejileri benimseyen liderliğin birleşimi olarak kavramlaştırılabilen "stratejik dijital liderlik" kavramı daha fazla önem kazanacaktır. Bu çalışma yeni oluşmaya başlamış bir literatür için kavramsal bir ön araştırma sunmayı amaçlamıştır. Günümüzde dijitalleşmenin ve dijital dönüşümün iş hayatının merkezinde konumlandığı söylenebilir. Lider ve liderlik çalışmaları için bütünleşmesi gereken kavramlar olarak literatürde yerini almaya başlamıştır. Bu çalışmada kavramsal olarak açıklanan ifadelerin kuramsal boyutta temelleri vurgulanmış ve kavramdan kurama ve geleceğe doğru bir ilerleme planı kapsamında çalışma hazırlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, dijital dönüşüm sürecinde hem stratejiyi hem de dijitalleşmeyi ve gereğini bütünleştiren liderlik çalışmalarının ve liderlerin başarılı ve önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Başarılı organizasyon liderlerinin, güçlü bir vizyon oluşturmak, yeni iş yapma biçimlerini benimsemek, çalışanları değişim için hizalamak ve harekete geçirmek için teknolojinin ve bilimin sunduğu imkânları ve gelişmeleri stratejilerine dahil etmesi, dijitalleşme ve teknolojinin sunduğu gelişmeleri, ilgili çalışma sonuçlarını ve mevcut literatürü yakından takip etmesi ve gerisinde kalınmaması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Liderlik, Dijital Liderlik, Dijital Dönüşüm.*

[*] Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, halealan@akdeniz.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-2444-1551.

[**] Dr., Türk Patent ve Marka Kurumu, Sınai Mülkiyet Uzmanı, ali.koker@turkpatent.gov.tr, https://orcid.org/0000-0002-8171-4368.

FROM STRATEGIC LEADERSHIP TO DIGITAL STRATEGIC LEADERSHIP: A CONCEPTUAL AND THEORETICAL DISCUSSION

Abstract

Digital technologies continue to be rapidly adopted by all businesses. There is a nascent literature that assigns the success or failure of the digitalization process to organizational leadership. Digitization and digital transformation are not optional or choosable. Leaders who are constantly engaged to adapt their business processes and practices to digital transformation will embrace the art of this transformative mind-shifting and the science of applying the right tools to achieve strategic goals. The concept of "strategic digital leadership", which can be conceptualized as a combination of strategic leadership and digital leadership that dominates the digitalization process, can gain more importance and benefits. This study aimed to present a conceptual preliminary research for a newly emerging literature. Today, it can be said that digitalization and digital transformation are at the center of business life. It has started to take its place in the literature as concepts that need to be integrated for leader and leadership studies. In this study, the theoretical foundations of the expressions explained conceptually were emphasized and the study was prepared within the scope of a progress plan from concept to theory and to the future. As a result of the study, it was concluded that leadership studies and leaders who integrate both strategy and digitalization and its necessity in the digital transformation process are successful and important. Successful organizational leaders should incorporate the opportunities and developments offered by technology and science in their strategies to create a strong vision, adopt new ways of doing business, align and mobilize employees for change, closely follow the developments offered by digitalization and technology, relevant study results and existing literature; and it is recommended not to lag behind.

Keywords: *Strategic Leadership, Digital Leadership, Digital Transformation.*

Giriş

Liderler genellikle sınırlı zaman, destek ve kaynakların getirdiği zorluklarla karşılaşır. Liderlik çalışmaları alanı çok eskilere dayanmaktadır. İnsanlar, kendilerini daha iyi bir lider yapan şeyin ne olduğunu ve liderlik kapasitelerini nasıl geliştirebileceklerini devamlı düşünmüşlerdir. İlk olarak 1840'ta yayınlanan "Kahramanlar ve Kahramanlara Tapınma ve Tarihte Kahramanlık Üzerine" adlı kitabıyla Thomas Carlyle (2001) büyük liderlerin ortak özelliklerini ayrıntılarla anlatmaktadır. Bu eser liderlik üzerine ilk kuram olarak kabul edilmiş ve vardığı sonuçların arkasında bilimsel bir yöntem olmamasına rağmen, liderlik çalışmaları ve bilimsel söyleşiler için bir

başlangıç noktası işlevi görmüştür. Liderlik her zaman yoğun ilgi görmüş ve gelişmeye devam etmiştir.

Bir organizasyonun küçük parçalarının bütünün sonuçlarına katkıda bulunmasının çeşitli ve karmaşık yollarını anlamak için stratejik liderlerin önemine sık sık vurgu yapılmaktadır (Arvidsson, Homstrom ve Lyytinen 2014). Guillot'un (2003) stratejik liderlikle ilgili makalesinde stratejik lider olmaktan daha zor olan tek şeyin stratejik liderliğin tüm kapsamını tanımlamaya çalışmak olduğu belirtilmektedir. Stratejik liderliğin kapsamı çok geniştir ve tam bir tanımının yapılması ya da her ayrıntısıyla tanımlanması mümkün olmamaktadır, ancak eylemlerle belirginlik kazanmaktadır. Bu liderlik türü üzerine çok fazla yazılmıştır, bu da kavramı kavramanın zorluğuna katkıda bulunmuştur. Stratejinin zorluklarını ve davranışsal liderlik sanatını içeren bu harmanlanmış kavram hakkında kafa karıştırıcı ve bazen çelişkili bilgiler de bulunmaktadır. Bazen bunu açıklamak için kullanılan yöntemler ve modeller, stratejik liderliğin kavramı ve uygulamasından daha karmaşık olmaktadır. Çünkü stratejik liderliğin uygulanması karmaşıktır. Mintzberg (1994), strateji oluşturmanın hayal gücü ve yaratıcılığın kullanılmasını gerektirdiğini savunur. Stratejik liderler rakiplerin eylemlerini, tüketici tercihlerindeki değişiklikleri, pazar trendini ve teknolojik gelişmeleri dikkate almak zorundadırlar. Operasyonel liderlik ekiplere veya bir fonksiyona liderlik etmekle ilgiliyken, stratejik liderlik tüm firmaya liderlik etmeyi kapsamaktadır. Ayrıca örgüt içindeki direniş ve kazanılmış çıkarlarla da uğraşmak zorundadırlar.

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm terimleri günümüzde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Her ikisi de endüstriler ve kamu sektörleri arasında mevcut değer zincirlerini temelden değiştiren bir trend belirlemekte ve büyük iş geliştirmelerini mümkün kılmaktadır (Collin, Hiekkanen, Korhonen, Halén, Itälä, Helenius, 2015:29; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch, 2015:2). Örgütsel bir bakış açısıyla, dijitalleşme, dijital teknolojileri ve araçları entegre ederek süreçleri yeniden şekillendirmeyi üstlenerek bunu etkin bir şekilde yapabilen hem özel sektör hem de kamu sektörü işletmeleri, genellikle etkinliklerini, müşteri yanıt verebilirliklerini geliştirmek, operasyonel verimlilikler ve yenilikçilik elde etmek için yeni yollar bulmaktadır. Dijital liderlik, yeni teknolojilerin odağında dijital bir kültür geliştirmeye çalışırken bir değişim aracı olarak ortaya çıkmış bir kavramdır.

İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi, işletmelerin üst kademelerinde başlar ve bilgi teknolojileri liderleri, dijital olarak etkinleştirilmiş bir kuruluşa ulaşma vizyonuna sahiptir. Dijital liderlik, teknolojik uygulamaya öncülük etmek anlamına gelmemektedir, ancak iş stratejileri, modelleri ve süreçleri hakkında

farklı düşünmek anlamına gelir. Ayrıca dijital liderlik iş değeri yaratmak için strateji, kültür ve yetenek geliştirme ile dijital çözümleri bir araya getirir (Gupta, 2018). Dijital liderlik, işletmeyi ve iş süreçlerini dijitalleştirmenin stratejik başarısı için doğru şeyleri yapmalıdır (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck ve Vinther, 2016).

Lider ve liderlik kavramlarının tarihinin çok eskilere dayandığı bilinmektedir. Stratejik liderlik kavramının yaklaşık 50 yıllık bir geçmişinin olduğu belirtilmiştir. Dijital işletmeler ve dijital dönüşüm olarak adlandırılan endüstri 4.0 olarak da bilinen dönemin ortasına gelinmiş bulunmaktadır. Daha eskiye dayanan ve önemini kaybetmemiş kavramların yeni dönem ve gereksinimlerinin gerisinde kalması işletmeler ve ekonomi üzerinde tehlike oluşturduğu söylenebilir. Bu bakımdan önemli olan neyi nasıl yapılacağını bilimsel olarak dayanak göstererek bir yol haritası çıkarılması ve yöneticilerin bu yol haritasına bağlı ve güven duyarak iş süreçlerini ve uygulamalarını yerine getirmeleridir. Dönem stratejik düşünen dijital liderlerin ya da dijitalleşmeyi önemseyen ve bilgi ve teknolojiyi aktif olarak kullanmayı bilen stratejik liderlerin dönemi olacaktır. Bu nedenle bu çalışmada günümüzde çok fazla göz önünde olan dijitalleşme ve dijital dönüşümle ortaya çıkmış dijital liderlik kavramından, stratejilerin önemini ve gerekliliğini göz ardı edilememesinden dolayı önemi hiçbir zaman bitmeyecek olan stratejik liderlik kavramından ve son olarak da bu iki liderliğin görev ve yeteneklerinin birleşimiyle ortaya çıkan "stratejik dijital liderlik" kavramından kapsamlı olarak bahsedilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Stratejik Liderlik

Stratejik Yönetim'in ilk kurucusu ve düşünürü olan Igor Ansoff, 40 yıllık bir çalışmanın ardından, ardında düşüncelerinin genişliğini ortaya çıkaran bir miras bırakarak 2002 yılında vefat etmiştir. Hala Ansoff'un ilk çalışmalarına atıfta bulunulmaya devam edilmektedir. Stratejik Liderlik (1979) adlı kitabında Ansoff, stratejik yönetimin en göze çarpan özelliklerinden birini tanımlamıştır. Ansoff'un önermesi, işletme firmasında, işveren yönetimin işletmenin refahından sorumlu olduğu ve varlığının asıl nedeninin firmaya iş hayatında rehberlik ve kontrol sağlamak olduğudur. Ansoff, başarısına ve hayatta kalmasına katkıda bulunan stratejik davranış üzerindeki etkiyi stratejik liderlik olarak adlandırır (Ansoff, 1979:133). Ansoff, düşüncesini daha geniş bir dizi beklenmedik durumu içerecek şekilde resmî planlamanın ötesine genişletmiş ve yöneticilerin değişim sürecini daha iyi anlamasını ve yönetmesini sağlamıştır. Stratejik liderlik, bir firmanın üst yönetim ekibi

tarafından yaygın olarak ele alınan sorunlarla ilgilenmeyi içerir. Stratejik liderlik yetkinlikleri geliştirmek, denetim becerileri geliştirmekten veya operasyonları yönetmek için liderlik yapmaktan farklıdır (Stigter ve Cooper, 2015: 21). İnsanları ve operasyonları yönlendirmenin temel becerileri hâlâ önemli olmakla birlikte, stratejik liderlik için yeterli olmamaktadır.

Browning'in "Belirsiz Bir Dünyada Stratejik Liderlik" (2013) adlı eserinde stratejik lider (kuruluşun zirvesindeki), amaç, yön ve misyon başarısından örgütün bütünlüğü, tutarlılığı, meşruiyeti, uygunluğu ve hayatta kalmasından nihai olarak sorumlu olan lider olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda zamanı ve karmaşıklığı tartışırken, stratejik liderlerin gerçekliğe bağlı kalmalarının bir yolu olarak yeni ve ortaya çıkan alternatif çözümlerin evrimine izin vermeleri konusunda uyarmaktadır, ancak daha fazla veri elde edildikçe ortaya çıkan çözümleri sağlamaya da çalışılmaktadır.

Morrill (2007) "Stratejik Liderlik-Kolejlerde ve Üniversitelerde Strateji ve Liderliğin Bütünleştirilmesi" adlı kitabında, yükseköğrenim kurumlarındaki mevcut taleplere saygılı ve daha iyi bir gelecek kurma umuduyla ikisini uzlaştıran bir süreç olarak tanımlamaktadır (s. 126). Bu, hem zamanın gelişme hızının bir sentezine izin verir hem de liderler, insanlar ve organizasyonları tarafından geleceğe yönelik hareket olması gerektiğini kabul etmektedir. Stratejik liderlik neredeyse hiçbir zaman doğrusal olmadığı ve neredeyse her zaman karmaşık veya kaotik olmadığı için karmaşıklığı bir yapı taşı olarak anlamak önemlidir. Stratejik düzeyde alınan kararlar, yeni zorluklar ve tehditlerle başa çıkma becerisini gerektirir.

Stratejik liderler, içgörü ve bilgelik, kalıpların dışında düşünme yeteneği geliştirmeli ve fikirleri birleştirip sentezleyebilmelidir (Goldman, Scott ve Follman, 2015). Gavetti (2011), stratejik liderlerin bilişsel olarak uzak fırsatları görme yeteneğine sahip olması gerektiğine işaret etmektedir. Bunlar, başkalarına açık olmayan fırsatlardır. Bu tür fırsatları belirlemek, bilinmeyeni keşfetme ve görme yeteneğini içerir. Gavetti (2011) strateji oluşturmanın rekabet ekonomisini anlamanın yanı sıra biliş psikolojisi ile de ilgili olduğunu savunmaktadır.

Stratejik liderlik dış çevredeki değişikliklere nasıl yanıt verileceği ile ilgilenmeyi kapsamaktadır. Stratejik liderler, zaman zaman ortaya çıkan zorluklar ve süreksizliklerle uğraşmak zorundadır (Goldman, 2012). Bu bazen, dış çevreden gelen ipuçlarını değerlendirmek ve yorumlamak için hayal gücünü kullanmayı ve bunlara nasıl yanıt verileceğine karar vermeyi gerektirir (Graetz, 2012: 457). Çoğu zaman, değişimin veya sorunun işaretleri çok net değildir ve stratejik liderlerin çok fazla anlamlandırmasını gerektirir

(Stigter ve Cooper, 2015:21; Appiah-Adu ve Aming, 2016:30). Ayrıca, stratejik bir liderin, iç yetenekleri yeniden düzenlemesi ve yeni stratejiyi desteklemek ve rekabet avantajı geliştirmek için değişiklikler yapması gerektiği belirtilmektedir (Nuntamanop, Kauranen ve Igel, 2013; Goldman ve diğerleri, 2015).

Stratejik liderlik, diğerlerinin gerekli stratejik dönüşümleri oluşturmasına izin vermenin yanı sıra esnekliği görselleştirme, öngörme ve sürdürme yeteneği olarak tanımlanır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007). McLeod'un (2007) belirttiği gibi, stratejik liderlik genellikle belirli bir organizasyonu yönetmekle ilgilenir; dolayısıyla hizmet verdiği halka yönelik faydalı sonuçların gerçekleşmesine etkin bir şekilde katkıda bulunma yeteneğine sahiptir. Liderler, analiz etme, değerlendirme, izleme, uygulama ve planlama gibi yönetim prosedürlerine bağlıyken, esas olarak stratejik oldukları kabul edilmiştir (Quong ve Walker, 2010). Franken, Edwards ve Lambert'e (2009) göre, stratejinin uygulanmasında beş temel zorlukla karşılaşılmaktadır. Bunlar;

1. Artan organizasyonun karmaşıklığı: hizmetler ve ürünler yaratmayı gerektiren faaliyetler gibi, farklı organizasyon, işlevsel ve coğrafi sınırlamaları kapsar.
2. Strateji yürütme için gerekli kaynakları sağlamanın zorluğu: örneğin, şirketin kaynaklarının çoğunun zaten tahsis edildiği ve erişilebilir olduğunda, liderler agresif bir şekilde rekabet edecekleri çok sayıda paralel değişim programının sonuçları.
3. Üst yönetimin stratejiyi yeniden tanımlamaya zorlandığı daha büyük kârlar için hissedarlardan gelen amansız baskı.
4. İlk stratejik uygulama aşamalarında yöneticilerin düşük katılım seviyeleri.
5. Yürütme değişiklik programlarının taleplerini iş performansıyla eşleştirme. Yönetim, performansa dayalı ödüllere sıkı sıkıya bağlı olduğunda, gelecekteki stratejik planlar üzerinde çalışmak özellikle zor olabilir.

Stratejik liderlik, bir bilgi bileşimi içinde meşgul olmaya ve yönetmeye ek olarak, kuruluşların hem dış hem de iç iş çevresini bütünleştirme ve barındırma yeteneğini gerektirir. Stratejik liderliğin performansı üzerinde etkili stratejilerin uygulanmasına katkıda bulunan tavsiyeler şunlardır (Hitt ve diğerleri, 2007);

1. Stratejik yön belirlemek,

2. Bir organizasyonel kaynak portföyünü başarılı bir şekilde yönlendirmek,
3. Etkin toplumsal kültürü sürdürmek,
4. Altı çizili manevi uygulamalar,
5. Stratejik kontrolü ayarlamaktır.

1.1.1. Stratejik Niyet

Bir şirketin her çalışanı belirli bir performans standardını takip etmeye kendini adamışken, kendi endüstri ve ürünleri üzerinde düşünürken ve tamamen rakiplerine kıyasla daha iyi yaptıkları şeyi başarmaya odaklanırken ortaya çıkmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1989). Şirketin stratejik yönü çoğunlukla üst yönetim tarafından yönlendirilir. Bu durumda şirketin yönü, bu tür projelerin hangi pazarlara hizmet verme eğiliminde olduğu kararlarına bağlıdır. Üst düzey yöneticiler belirli projeleri izler ve çeşitli belgeler düzenler. Yeni bir projeyi takip etmek için bir karar alması gereken yetki seviyesi, her yeni girişimin risklerini ve değerlerini araştırmaya hizmet eden süreçler altında iyi tanımlanmıştır. Ayrıca, bu süreçler çeşitli türde projeler tedarik etmektedir; ne tür bir proje inceleniyor olursa olsun, bir kez daha üst düzey standardizasyona izin veren benzer tarama süreçleri kullanılır (Acuna, 2014).

1.1.2. Temel Yetkinliklerden Yararlanma ve Koruma

Temel yetkinlikler, şirket için rekabet avantajı kaynağı olarak çalışan yetenekler ve kaynaklar olarak kabul edilir. Karakteristik olarak, temel yetkinlikler, kuruluşun araştırma ve geliştirme, pazarlama, finans ve üretim gibi işlevsel becerileriyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Temel yetkinlikler, kuruluşların müşteriler için ayırt edici değeri ve faydaları olan ürünler sunmasına ve üretmesine izin verir (Hamel ve Prahalad, 1993).

1.1.3. İnsan Sermayesini Geliştirmek

İnsan sermayesi, bir sermaye kaynağı olarak organizasyonun işgücü çalışanlarının bilgi ve becerilerini ifade etmektedir (Hitt ve diğerleri, 2007). Yarının stratejik liderleri için bir meydan okuma, her çalışanı potansiyelini gerçekleştirmeye teşvik etmenin yollarını bulmaktır. Özellikle işgücü kıtlığı ile karşı karşıya kalındığında, örgütsel topluluğun ortak yararına ancak büyük grubun her bir üyesi tam katılımı taahhüt ettiğinde ulaşılabilir (Ireland ve Hitt, 1999).

1.1.4. Etkili Kurumsal Kültürü Sürdürmek

Kurumsal kültür, çalışanların çoğu veya tamamı tarafından paylaşılan temel değerleri gösterir. Şirketin işini gerçekleştirme şeklini etkileyen ortak değerler, semboller ve ideolojilerden oluşan bir grup içerir. Kurum kültürü, organizasyonu başarısızlığa uğratan veya yönlendiren sosyal enerji olarak kabul edilmektedir (Barney, 1986).

1.2. Mevcut çalışmada Stratejik Liderliğin Önemi

Stratejik liderliğin rolünün, örtük bilgi paylaşımı uygulamalarını etkileyebilecek etkinleştirici ortamlar yarattığı söylenebilir (Vanderslice, 2015). Ayrıca, baskın güce sahip liderler tarafından geliştirilen iş stratejileri, bilgi varlıklarının çabalarını harekete geçirmek, ilham vermek, koordine etmek ve yönlendirmek için var olan fırsatları kapsamaktadır. Bilgi yönetiminin girişimleri başarılı olduğunda, pazardaki ve organizasyon içindeki organizasyonel bilgiyi etkilemek için stratejiler tasarlanır. Bilgi dönüşümü ve yönetimi, iş stratejisi ve organizasyon vizyonunda önemli bir rol oynamak zorundadır. İş stratejisi ve organizasyonel vizyon altyapısı, çalışan eğitimi, liderlik hedefleri, kültür, seçim komşusu ve vizyonu içerir. Stratejik lider, iki ana nedenden dolayı bilgi yönetiminin uygulanmasında önemli bir role sahiptir. İlk olarak, bu lider, çoğu durumda stratejik liderin aynı zamanda bu vizyona ulaşmak için bir stratejik eylem planı geliştirebileceği organizasyon vizyonunu kurar. Herhangi bir organizasyon içinde bilgi yönetimi kurmak, stratejik liderin, organizasyonun geleceğini doğrudan destekleyen "bilgi arama" durumlarına odaklanmasını ve gelecekteki stratejilerin değeri ile uyumlu bilgi üretme potansiyeli yüksek alanları tanımlamasını gerektirir. İkincisi, stratejik lider, bu bilgiyi oluşturmak veya toplamak için mevcut olan fırsatları tanır (Donnelly, 2006).

Stratejik liderlik teorisi, Hambrick ve Mason (1984) tarafından sadece merkezi koalisyonun örgütsel sonuçları etkilediği araçsal yöntemleri değil, aynı zamanda en yüksek yöneticilerin sosyal ve sembolik yapısını araştırmak için geliştirilen orijinal üst kademeler teorisinden geliştirilmiştir. Liderlik teorisi, organizasyondaki herhangi bir seviyedeki liderlere işaret ederken, stratejik liderlik teorisi, organizasyonun tepesindeki bireylerin incelenmesine işaret eder. Ayrıca liderlik araştırmaları özellikle takipçiler ve liderler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Vera ve Crossan, 2004).

1.3. Dijital Liderlik

Sheninger (2015) "Dijital Liderlik: Değişen Zamanlar İçin Değişen Paradigmalar" adlı kitabı ile dijital liderlik ve öğrenme hakkında

çalışmalarıyla dijital liderlik kavramını ilk kez kullanmıştır. Sheninger, 2009 yılında Twitter'a katıldığında dijital liderliği kullanmaya başlamıştır. Daha önce teknoloji meraklısı değildi ve öğrencilerinin okulunda cep telefonu bulundurmasına izin verilmeyen politikasının kanıtladığı gibi teknolojiye inanmıyor ve desteklemiyordu. Daha sonra, Twitter'da "öğrenmek için pusuya yattı" ve sonunda bunun potansiyelini fark etti. Dijital Liderlik adlı kitabı onu ICLE (Uluslararası Eğitimde Liderlik Merkezi) kadrosunun bir üyesi olmaya yönlendirdi ve şimdi kavramı dünya çapında yaygınlaşmıştır. Öğrencilerdeki değişim nedeniyle, liderler ve eğitimciler de öğrencilerin yeni öğrenme stillerine uyum sağlamak için zihniyetlerini ve değişimlerini değiştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Sheninger, 2015).

Sheninger (2015) tarafından listelendiği şekliyle Dijital Liderliğin Yedi Sütunu:

1. İletişim
2. Halkla ilişkiler
3. Markalaşma
4. Profesyonel büyüme ve gelişme
5. Katılım ve öğrenme
6. Fırsat
7. Öğrenme ortamı ve alanları

Bu unsurlar profesyonel uygulamaları geliştirmek için yeni fikirlerin ve uygulamaların geliştiği bir temeli temsil etmektedir (Sheninger, 2015:70-71). Mevcut ihtiyaçlarını ve öncülü ele almayı açıklayan bir liderlik vizyonuna duyulan ihtiyaç eğitimcilerin yarının kariyerlerini desteklemek için eğitimlerini bugünün araçlarını kullanarak yönlendirmeleri, tüm bunları birbirine bağlayan bir unsurdur.

Dijital liderlik, teknoloji kullanımının kültürünü ve yönünü belirleyen, başkalarını teknolojiyi kullanmaları için etkileyen ve mevcut teknoloji araçlarını ve eğitimini savunarak sürdürülebilir değişimi başlatan bir alan veya bölge lideri olarak tanımlanmaktadır (Sheninger, 2015). Dijital liderlik, liderleri teknolojiyle birleştiren yeni bir liderlik yapısıdır. Aslında dijital liderlik sadece teknoloji kullanımı değil, aynı zamanda örgüt kültürünün katılım ve başarıya odaklanan stratejik görüşüdür (Askal, 2015).

Güçlü bir dijital kültüre sahip bir yirmi birinci yüzyıl öğrenme ortamı yaratmak için gerekli değişimler için net bir vizyona sahip dijital bir lidere ve bu lideri takip etmeye istekli yöneticilere ihtiyaç vardır. Dördüncü sanayi devrimi, bağlı müşteriler, cihazlar ve kuruluşlarla ilgilidir ve dijital süreçler olmadan işletmeler gelecekte rekabet edemezler. Katılımcılar iş sürecinin

dijitalleştirilmesinin eski süreçleri, uygulamaları ve araçları ortadan kaldırarak kuruluşlarının performansını ve verimliliğini iyileştirdiği ve geliri artırdığı konusunda hemfikirdir. Son olarak, izin verilen dijital süreçler katılımcıları organizasyonlarını daha çevik olacak şekilde değiştirmeye ve kârlılığı artırmak için yeni inovatif fikirler sunmaya teşvik etmektedir.

İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi, bilgi teknolojileri liderlerinin, kaynakları kullanma ve iş değeri yaratma verimliliğini artıran bilgi teknolojileri operasyonları elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bilgi teknolojileri liderleri, iş operasyonlarını ve verimliliği optimize etmek için dijital dönüşüm programları başlatmıştır (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak ve Song, 2017). Dijital liderler işletme giderlerini azaltmak ve iş operasyonlarının bütünlüğünü ve kalitesini iyileştirmek için iş süreçlerini tamamen dijitalleştirmiştir. İş süreçlerinin başarılı bir şekilde dijitalleştirilmesini sağlamak için fiyat ve kaliteyi dengeleyerek, maliyet optimizasyonunun yalnızca operasyonlarla ilgili olmadığını, aynı zamanda müşteri deneyimiyle de ilgili olduğunu ve bu da müşterilerin işletmeye ulaşmak için karşılaşabilecekleri tüm engelleri ortadan kaldırmak anlamına geldiği belirtilmektedir (Nambisan ve diğerleri, 2017).

Araştırmacılar iş hedeflerine ulaşmak için çeşitli sistem türlerini (insanlar, süreçler ve teknolojiler) içeren dijital çözümlerin sonuçlarını anlamak ve yorumlamak için genel sistem teorisinden faydalanmışlardır (Loosemore ve Cheung, 2015). Leonardi ve diğerlerine (2016) göre, genel sistem teorisi, örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için birlikte çalışan bireyler, sosyal etkileşimler ve teknolojilerle örgütsel sistemlere odaklanır. Mevcut çalışmanın amacı, iş süreçlerini dijitalleştirmek için dijital stratejileri keşfetmektir ve genel sistem teorisi, bu çalışmanın bulgularını anlamak için uygundur. Çünkü ortaya çıkan teknolojileri ve toplumu bütünsel bir sistem olarak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için teknolojik stratejiler üzerinde çalışmaya odaklanılmıştır (Ceric, 2015).

Teknolojilerin uygulanması ve manuel süreçlerin karmaşıklığı artık stratejik iş hedeflerini destekleyemez duruma gelmiştir (Loosemore ve Cheung, 2015). Ayrıca, farklı dijital stratejiler geliştirmek ve kurumsal hedeflere ulaşmak için dijital çözümleri yönetmek gerekli hale gelmiştir (Drack, 2015).

1.3.1. Dijital Liderlik ile Alakalı Kavramlar

1.3.1.1. Yapay Zekâ (Artificial intelligence (AI)):

Yapay zekâ, cihazların eylemleri, süreçleri ve eğilimleri öğrenmek, açıklamak ve tahmin etmek için verilere erişmesine, bunları birleştirmesine ve kullanmasına izin veren farklı programlama algoritmalarının yeteneğidir (Segars, 2018).

1.3.1.2. Bulut Bilişim:

Bulut bilişim, altyapı, yazılım, uygulamalar ve platformlar gibi hızlı bir şekilde tedarik edilebilen ve kullanılabilen platformlar gibi paylaşılan bir yapılandırılabilir bilgi işlem yetenekleri havuzuna isteğe bağlı ağ erişimi sağlayarak hızlı bir şekilde genişletmek ve ölçeklendirmek için esnek bilgi işlem yetenekleri sağlayan dijital çözümdür, minimum yönetim çabası veya bulut sağlayıcı etkileşimi ile piyasaya sürülmüştür (Califf, Sarker, Sarker ve Skilton, 2016).

1.3.1.3. Dijital Ustalar:

Dijital ustalar, dijital yeteneklerini ve dijital liderliğini başarıyla geliştiren ve işlerini dijital olarak dönüştürülmemiş kuruluşlardan %26 daha kârlı olacak şekilde başarılı bir şekilde dönüştüren kuruluşları ifade eder (Schwertner, 2017).

1.3.1.4. Dijital Platformlar:

Dijital platformlar, kodsuz veya düşük kodlu yetenekler aracılığıyla yeni uygulamalar geliştirmek için farklı taraflar arasındaki müteakip bağlantılar ve etkileşimler için temeller sağlayan ortamları ifade eder (Sia, Soh ve Weill, 2016).

1.3.1.5. Dijital Çözümler:

Dijital çözümler; sosyal medya, mobil teknolojiler, analitik, bulut bilişim ve nesnelerin interneti anlamına gelir (Sebastian ve diğerleri, 2017).

1.3.1.6. Dijital Strateji:

Dijital strateji, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi 7 dijital teknolojinin sağladığı iş süreçlerini ve iş modellerini yenileyerek işi farklı yapmanın taktik ve vizyonudur (Westerman, 2018).

1.3.1.7. Dijital Dönüşüm:

Dijital dönüşüm, dijital çözümlerin sağladığı müşteri deneyimi, operasyonel iş süreçleri ve iş modellerindeki organizasyonel değişimdir (Schwertner, 2017).

1.3.1.8. Nesnelerin İnterneti (IoT):

IoT, gerçek zamanlı veri toplama ve kontrol sağlamak için ağlar arası cihazlar, bağlı cihazlar veya akıllı cihazlar olarak bilinen araçlar ve radyo frekansı tanımlama, sensörler ve ağ bağlantısı gibi çeşitli giriş ve çıkış cihazlarına sahip ürünler sürecidir. (Kotarba, 2018).

1.4. Stratejik Liderlikten Dijital Stratejik Liderliğe

Dijital liderlik, bir şirketin dijital varlıklarının iş hedeflerine ulaşmak için stratejilerin yoğun olarak kullanımıdır. Dijital liderlik, klasik liderlikten farklıdır çünkü dijital liderlik, dijital inovasyon yönetimi anlamına gelir (Nambisan ve diğerleri, 2017). Dijital inovasyon yönetimi, iş süreçlerini dijitalleştirmek için inovasyon sürecinde dijital çözümlerin uygulanmasıdır.

Bilgi teknolojileri liderleri iş süreçlerini dijitalleştirmek için dijital stratejiler uyguladıklarında elde edilen yeni süreçler, ürünler ve iş modelleri ile dijital çözümler ortaya çıkmakta ve bunları kullanarak daha hızlı yenilik yapılmaktadır (Nambisan ve diğerleri, 2017). Çünkü dijital teknolojiler, fikirlerin hızlı bir şekilde oluşturulmasını, yasalaştırılmasını, değiştirilmesini ve tekrarlanan deneme ve uygulama döngüleri yoluyla yeniden hayata geçirilmesini sağlar. Bu nedenle, dijital liderlik becerilerine sahip bilgi teknolojileri liderleri, sürdürülebilir operasyonlar, rekabet avantajı ve çevik organizasyon ile sonuçlanan iş süreçlerini dijitalleştirebilirler. Dijital liderlik, dijital çözümlerin organizasyona getireceği ve fayda sağlayabileceği değişikliklerle ilgilenir (Hess, Matt, Benlian ve Wiesböck, 2016). Dijital liderlik becerilerine sahip olmayan BT liderleri, genellikle farklı seçeneklere sahip olamamakta ve dijital dönüşüm çabalarında dikkate almaları gereken unsurlar konusunda sorun yaşamaktadır (Hess ve diğerleri, 2016). BT liderleri, dijital liderlik becerileri geliştirerek herhangi bir dijital dönüşüm çabasını kaçırma riskini azaltmalıdır. Ayrıca BT liderlerinin, dikkate almaları gereken farklı seçenekleri ve unsurları belirleyerek kuruluşlarının dijital dönüşüm stratejilerini formüle etmeleri gerekir. Dijital liderlik, çalışanların işbirliği yapmasına ve fikirlerini paylaşmasına izin vermek, dijital çözümleri denemek için güvenli bir ortam yaratmak, çalışanları farklı düşünmeye teşvik etmek ve dijital bir vizyon sağlamak için kritik öneme sahiptir (Gupta, 2018).

Dijital vizyonun ne anlama geldiğini açıklamak da çok önemlidir, çünkü birçok BT lideri, dijital bir vizyonun eski bir teknolojiyi veya aracı yeni bir modern olanla değiştirdiğini varsayacaktır ki durum böyle değildir (Kane, Palmer, Phillips, Kiron ve Buckley, 2015). Dijital vizyon, iş süreçlerini gözden geçirmek, müşteri deneyimini yeniden tasarlamak ve iş modellerini yeniden icat etmekle ilgilidir (Gupta, 2018).

BT liderleri, dijital bir vizyon oluşturamadıkları için genellikle iş sürecini dijitalleştirmek için dijital stratejiler formüle etmekte başarısız olmaktadır. Kane ve diğerleri (2015), BT liderlerinin dijital bir vizyon oluşturmada başarılı olmaları için, iş sürecini dijitalleştirebilmek için değerli, nadir, mükemmel ve ikamesi olmayan stratejik varlıklarını belirlemeleri gerekmektedir. Dijital liderlik, iş süreçlerinin dijitalleşmesini teşvik eder ve yönlendirir (Kostić, 2018). Güçlü dijital liderlik, BT liderlerinin yeni dijital fırsatlar önermesini ve iş adamlarını etkileşime geçmeye teşvik etmesini sağlamıştır.

Dijital liderliğin BT liderleri ve strateji liderleri arasında paylaşılan bir anlayışa olanak tanıdığını ve bu da BT liderlerinin iş süreçlerini dijitalleştirmek için dijital stratejileri ifade etmelerini desteklediğini belirtilmektedir. Dijital liderlik, BT liderlerinin daha hızlı yürütmelerine, yeni dijital bilgiler edinmelerine, çapraz eğitimleri teşvik etmelerine ve dijital dönüşüm girişimlerini yönlendirmek için dijital olarak etkinleştirilmiş daha fazla uzmanı işe almalarına olanak sağlamıştır (Gbangou ve Rusu, 2016).

Dijital liderlik yalnızca dijital hızlandırıcılar, dijital uyumlulaştırıcılar ve dijital pazarlamacılarla ilgili değildir, dijital liderlik, dijital dönüşüm bağımlılıklarını ele alma ve meydana gelebilecek herhangi bir karmaşıklığı yönetme yeteneklerini içerir (Bathallath, Smedberg ve Kjellin, 2016). Bu nedenle BT liderleri, iş sürecinin dijitalleştirilmesinin karşılıklı bağımlılıklarını yönetebilecekleri çerçevelere bağlı kalabilmelidir.

Ajjan, Kumar ve Subramaniam (2016) dijital dönüşüm karşılıklı bağımlılıkları ve karmaşıklığın yönetilmesi, iş süreçlerinde ve organizasyon yapısında değişikliklere ihtiyaç duyduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle BT liderleri, karşılıklı bağımlılıkları kontrol etmek ve organizasyonel değişiklikleri yönetmek için dönüşüm girişimlerini ve iş sürecinin dijitalleşmesini paralel olarak yürütmelidir.

Dijital dönüşüm için stratejik değişim liderliği, değişen zamanlarda başarılı olma becerilerini kazanarak kurumsal dönüşümü yönlendirmek isteyen deneyimli yöneticiler ve liderler içindir. Dijital dönüşüm için gerekli

olan dört temel alanda strateji kullanan dijital liderlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Dijital Çağ: Teknolojinin ve yeni paradigmaların oyunun kurallarını nasıl yeniden tanımladığını keşfederek dijital bozulmayı ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.
- Liderliğin Değişen Doğası: Dijital dönüşüm sırasında başarıyı tanımlayan organizasyonel dinamiklerin öğrenilmesi ve yönetilmesidir.
- Strateji: Dijital dünyada sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan seçimleri, koşulları ve yetenekler stratejilerin önemini göstermektedir.
- Dönüşüm Yol Haritası: Ölçülebilir sonuçlar veren uygulamalı bir dijital dönüşüm planı geliştirilmesi ve devreye alınması önemlidir.

Sonuç

Dijital çağda işletme yöneticilerinin karşılaştığı önde gelen zorlukları belirlenmesi ve eleştirel bir şekilde tartışılmasının amaçlandığı bu çalışmada liderlik kavramının zaman ve bağlamsal şartlar içinde maruz kaldığı değişimle ortaya çıkan güncel liderlik türleri kapsamlı olarak açıklanmıştır. Stratejik değişim liderliğindeki temel kavramlar ve çerçeveler hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş ve stratejinin operasyonel sınırlar ve iş süreçleri üzerindeki etkisini değerlendirilmiştir. Stratejik kör noktalar, liderin işlerini geliştirmeleri gereken devrim niteliğindeki değişiklikleri anlamaya hazır olmadığı gerçeğine atıfta bulunur. Bu bakımdan gelişmelere ve değişimlere gereği için tepki vermeyen ve iş süreçlerini, uygulamalarını ve stratejilerini dönüşüme uydurmayan yöneticilerin başarılı olması ve etkin sonuçlar ortaya çıkartması beklenemez.

Dijital liderlikten yoksun işletmeler, teknoloji planları olmadan satın alma yapmaktadır ve yeni teknolojik araçlarla ne yapacağını bilmeyen personele sahiptir (Bakır, 2015). İşletmelerin uzun ömürlülüğünü sağlamak için iyi düşünülmüş ve iletilmiş bir teknoloji planına sahip olması çok önemlidir. Bu değişim stratejik liderlerin dijital liderliği ile başlamaktadır. Lider ve liderlik çalışmaları için bütünleşmesi gereken kavramlar olarak literatürde yerini almaya başlamıştır. Bu çalışmada kavramsal olarak açıklanan ifadelerin kuramsal boyutta temelleri vurgulanmış ve kavramdan kurama ve geleceğe doğru bir ilerleme planı kapsamında çalışma hazırlanmıştır. Dijital dönüşüm sürecinde hem stratejiyi hem de dijitalleşmeyi ve gereğini bütünleştiren liderlik çalışmalarının ve liderlerin başarılı ve önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Başarılı organizasyon liderlerinin, güçlü

bir vizyon oluşturmak, yeni iş yapma biçimlerini benimsemek, çalışanları değişim için hizalamak ve harekete geçirmek için teknolojinin ve bilimin sunduğu imkânları ve gelişmeleri stratejilerine dahil etmesi, dijitalleşme ve teknolojinin sunduğu gelişmeleri, ilgili çalışma sonuçlarını ve mevcut literatürü yakından takip etmesi ve gelişmelerin gerisinde kalınmaması önerilmektedir. Sonuç olarak, stratejik lider, teknoloji, net teknoloji hedefleri ve beklentileri iletir ve destekleyici ve olumlu ilişkileri teşvik ederek, teknoloji kullanımını destekleyen, teknolojiyle ilgili ortak bir vizyon yaratan, tüm çalışanların teknoloji kullanımı anlayışını geliştirmek için çeşitli gelişim fırsatları sağlayan ve destekleyen işbirliği yoluyla teknoloji entegrasyonunu destekleyen, liderlik kapasitesini geliştiren bir örgüt kültürünü teşvik ederek dijital liderlik davranışlarını sergilediği söylenebilir.

Kaynakça

Acuña, M. I. G. (2014). *Emergence of Strategic Direction, Organizational Structure and Employee Integration: A Framework for the Dialectic Organization.* [Doctoral dissertation]. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.

Ajjan, H., Kumar, R. L. ve Subramaniam, C. (2016). Information technology portfolio management implementation: A case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(6), 841-859.

Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. London, England: Macmillan

Appiah-Adu, K. ve Aming, S. (2016). Strategic thinking and economic development: the case of a developing country. Appiah-Adu, K. and Bawumia, M. (Ed.) *Key Determinants of National Development: Historical Perspective and Implication for Developing Economies* (s.1-10). Routledege, London.

Arvidsson, V., Holmstrom, J. ve Lyytinen, K. (2014). Information systems use as strategy practice: A multi-dimensional view of strategic information system implementation and use. *Journal of Strategic Information Systems*, 23 (Information Systems Strategy-as-Practice), 45-61.

Browning, J. W. (2013). *Leading at the strategic level in an uncertain world*. Dwight D. Eisenhower School for National Security and Resource Strategy, National Defense University. Washington D.C.: NDU Press.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656- 665.

Bathallath, S., Smedberg, Å. ve Kjellin, H. (2016). Project interdependency management in IT/IS project portfolios: From a systems perspective. *Procedia Computer Science*, 100, 928-934.

Califf, C. B., Sarker, S., Sarker, S. ve Skilton, M. (2016). The role and value of a cloud service partner. *MIS Quarterly Executive*, 15, 231-242.

Carlyle, T. (2001). *On heroes, hero worship, and the heroic in history*. London, England: Electric Book Co.

Ceric, A. (2015). Bringing together evaluation and management of ICT value: A systems theory approach. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 18, 19-35.

Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., (2015). *IT leadership in transitionthe impact of digitalization on Finnish organizations*. Research rapport, Aalto University. Department of Computer Science.

Drack, M. (2015). Ludwig von Bertalanffy's organismic view on the theory of evolution. Journal of Experimental Zoology Part B: *Molecular and Developmental Evolution*, 324, 77-90

Donnelly, T. W. (2006). Knowledge Management and the strategic leader. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 62-87.

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. ve Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15, 141-166.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. ve Welch, M. (2015). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *Sloan Management Review*, 1-13.

Franken, A., Edwards, C. ve Lambert, R. (2009). Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success. *California Management Review*, 51(3), 49-73.

Gavetti, G. (2011). The new psychology of strategic leadership, *Harvard Business Review*, July-August, s. 118-25.

Gbangou, L. P. D. ve Rusu, L. (2016). Factors hindering business-IT alignment in the banking sector of a developing country. *Procedia Computer Science*, 100, 280-288.

Graetz, F. (2012). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, *Management Decision*, 40(5), 456-62.

Goldman, E.F., Scott, A.R. ve Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking, *Journal of Strategy and Managament*, 8 (2), 155-75.

Guillot, W. M. (2003). Strategic Leadership. *Air & Space Power Journal,* 17(4), 67-75.

Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Rewiev*, 89, 63–76.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.

Hitt, M., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases.* Cengage Learning.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A. ve Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.

Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14, 1-25.

Kostić, Z. (2018). Innovations and digital transformation as a competition catalyst. *Ekonomika*, 64(1), 13-23.

Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.

Leonardi, P. M., Bailey, D. E., Diniz, E. H., Sholler, D. ve Nardi, B. (2016). Multiplex appropriation in complex systems implementation: The case of Brazil's correspondent banking system. *MIS Quarterly*, 40, 461-474.

Loosemore, M. ve Cheung, E. (2015). Implementing systems thinking to manage risk in public, private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33, 1325-1334. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.02.005.

McLeod, R. (2007). *Leading for a purpose-Managerial leadership and strategic performance in public organizations*. Victoria University of Wellington Institute of Policy Studies Working Paper 07/02

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning, *Harvard Business Review*, January-February, 107-14.

Morrill, R. L. (2007). *Strategic Leadership - Integrating Strategyu and Leadership in Colleges and Universities*. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. ve Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in the digital world. *MIS Quarterly*, 41, 223-238. doi:10.25300/misq/2017/41:1.03

Nuntamanop, P., Kauranen, I. ve Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency, *Journal of Strategy and Management*, 6 (3), 242-64.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. ve Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16, 197-213.

Segars, A. H. (2018). Seven technologies remaking the world. *MIT Sloan Management Review*, 58,1-21.

Sheninger, E. C. (2014). *Digital leadership: Changing technology for change-savvy school leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Sia, K. S., Soh, C. ve Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15, 105-121

Stigter, M. ve Cooper, C.L. (2015). *Solving the Strategy Delusion: Mobilizing people and realizing distinctive strategies*. London: Palgrave.

Quong, T. ve Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration* (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 38(1).

Vanderslice, G. (2015). *Strategic optimization of organizaional learning 'ba' and tacit knowledge sharing behavior in knowledge intensive organizations*. [Doctoral dissertation]. Alliant International University, Alliant School of Management and California School of Professional Psychology, San Diego.

Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.

Westerman, G. (2018). Your company doesn't need a digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-5.

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page: 253-268 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 05/08/2021 Makale Kabul Tarihi: 07/09/2021

THE ROLE OF TOP MANAGEMENT ON LEADING STRATEGIC CHANGE

Mustafa Doruk MUTLU*

Abstract

In today's dynamic work contexts, the adaptation capacity is vital for sustainable organizational life. Being effective and fast in transformation processes is crucial in order to gain competitive advantage. In any case, internal and external factors force organizations to be more flexible and to develop their turnaround capabilities. This paper analyses the role of the strategic management team in managing the change process. To do that, it is important to understand why organizations need to change and elaborate the factors that direct managers to start change efforts. The current study will also examine how organizations change their working processes, the role of senior management in the strategic transformation process, and how they should use a complementary approach when managing organizational change. In today's fast moving global business environment change has to be considered by the organizations when it is necessary. When the internal or external forces push companies to change, strategic management departments should critically analyse the company's situation in the market and drive their rotas to the new rivals through their mission.

Keywords: *Strategic Management, Internal and External Forces, Organizational Change.*

ÜST YÖNETİMİN STRATEJİK DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ROLÜ

Öz

Günümüzün sürekli değişime tabi çalışma ortamlarında örgütlerin adaptasyon kapasiteleri varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati önem arz etmektedir. Değişim süreçlerinin etkin ve hızlı bir şekilde yönetilmesi örgütlerin rekabet avantajı yakalamalarında çok etkili olmaktadır. Her hâlükârda örgütsel çevredeki iç ve dış unsurlar örgütleri daha çevik olmaya ve değişebilme kapasitelerini geliştirmeye zorlamaktadır. Bu çalışma stratejik yönetim ekibinin değişim sürecinin

* Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mustafa.doruk.mutlu@bozok.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-9017-8173.

yönetilmesindeki rolünü irdelemektedir. Bu irdelemeyi gerçekleştirebilmek için örgütlerin neden değişime ihtiyaç duyduklarını ve örgütleri değişime iten içsel ve dışsal faktörleri anlamak gerekmektedir. Mevcut çalışmada ayrıca örgütlerin çalışma süreçlerini nasıl değiştirdiklerini, üst yönetimin stratejik dönüşüm sürecindeki rolünü ve örgütsel değişimi yönetirken tamamlayıcı yaklaşımı nasıl kullanmaları gerektiği incelenecektir. Günümüzün hızla değişen küresel iş ortamında değişim, gerektiğinde kuruluşlar tarafından dikkate alınmalıdır. İç veya dış güçler şirketleri değişime zorladığında, stratejik yönetim departmanları şirketin pazardaki durumunu eleştirel bir şekilde analiz etmeli ve misyonları aracılığıyla rotalarını yeni rakiplere yönlendirmelidir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Yönetim, İçsel ve Dışsal Değişim Faktörleri, Örgütsel Değişim.*

Introduction

Considering the fast developing, millennium era, evolution, or rather revolution, of the business environment is beyond the control of individual business entities. No businesses can avoid demanding change programs in the context of a fast-moving environment (Pendlebury, Grouard, and Meston, 1998). A globalized economy, which is driven by a broad and powerful set of forces associated with technological change, social and political issues force firms to make dramatic improvements (Kotter, 1996).

As a system approach, almost all of the organizations are open systems. In other words, they take inputs such as materials and other resources from the environment and transform them into outputs which are received back into the environment by customers and clients (Senior, 1996). Therefore, it is clear that environmental factors are crucial for organizations to survive, and strategic departments have to analyse the environment and adapt the company to sustain, compete and develop. In addition, when dynamics are changing in the market or competitors start to steal customers, companies have to answer and create new strategies to compete for the next level. In such situations, change is very difficult for organizations but also critically important. Although some executives may insist on their way to success and argue that change is not needed, many stories in the past prove otherwise. That is, lots of companies disappear or lose their power as a result of ignoring new environmental developments and critical forces (Burke, 2002). Therefore, it is argued in this work that change is indispensable for many companies due to the driving forces and many are forced to respond to changes in the environment. Besides this paper focuses on strategic management departments and their key role to decide, support and implement transformation instead of resisting change in the organization.

1. Why Organizations Need to Change

Companies face transformation constantly in volatile environments (Thompson, 1997). Some transformation efforts are reactions to environmental changes while others are proactive attempts to be successful in the market.

Before explaining why companies need to change, it is necessary to give the definition of organizational change. According to W. Warner Burke, "organizational change is turning the organization in another direction, to fundamentally modify the "way we do things" to overhaul the structure, the design of the organization for decision making and accountability and to provide organizational members with a whole new vision for the future" (Burke, 2008:11).

Technologies rapidly became copyable, product lives are getting shorter and innovation strategies drive competition (Pendlebury et al, 1998). Therefore, organizations should seek to obtain and maintain the harmony among their environment, workers, culture and assets, to start transformations. When its necessary, the key people, generally top managers, should decide the need for change. There can be several reasons behind such decisions. Low performance of the organization, threats from the other competitors in the same market or efforts to make the company stronger in the market.

As can be understood businesses cannot avoid the need to change because of the reasons mentioned above. However, drivers may either help companies convince themselves to change or they can be forced to undergo it. In other words, these change efforts can be voluntary or involuntary (Pendlebury, et al, 1998). For instance, some companies, generally market leaders, do not want to lose their market share so change could be considered voluntarily while still performing sufficiently. On the other hand, considerable amounts of effort by executives to transform their organizations result in failure. These kinds of efforts to transform are obligatory in nature, so people in these organizations respond the change process involuntary (Burke, 2002).

2. The Driving Forces for Strategic Change

Apart from the monopoly markets, every business may face change and there are some forces which make change inevitable. Change efforts have been a part of business life in the last decades. Since every company has different needs and imperatives, every type of change attempt is unique. Nonetheless, the initiatives can have some common triggers, and these are divided as external and internal triggers (Pendlebury et al, 1998). Such forces push

organizational efforts to change in order to regain congruence between the environment and the organization.

2.1. External Forces

These forces arise outside the organizations yet have a significant impact on them. Compared to internal forces, external forces are generally more effective to force entities to change. Some common components are; challenger companies in the market, consumers, technological developments, political, societal and economic trends etc. (Pendlebury et al, 1998). Here, such forces are covered by elaborating Michael Porter's (2008) "five forces approach" and "PEST (political, economical, societal and technological) factors".

2.1.1. Michael Porter's Five Forces

According to Porter there are five forces outside of the organization which can affect the strength of the firm itself, the nature of the market and the product so that the company can be forced to change.

Potential entrants: These are the new companies which are trying to launch their products or services in the market. Their impact significantly moderated by the entry barriers within the environment (i.e. necessity of huge investments, competitional difficulties, human capital scarcity, difficulty in accessing distribution channels). The abundance of the entry barriers aggravates the entrance attempts (Porter, 2008). However, the successful entrants may shake the industry and change the competitional balances. They threaten the firms which are already in the market (Harding & Long, 1998).

Buyers: Buyers are the customers which are interested in companies' products or services (Harding & Long, 1998). Their decisions can affect the companies and their strategies. A substantial number of companies involve their customers' ideas when they are designing a product or developing a new competitive strategy. Therefore, they can build long lasting relationships with their customers. Otherwise, customers move on to the competitors within the environment and threaten companies' profitability. There are several factors that influence the connection between the parties: quantity of the products, level of market information of the buyers, number of attracting competitors within the market, price and quality of the products or services, the impact of brand on customers (Eren, 2010).

Substitutes: These are the alternative (competitive) products or services that are supplied by the competitors (Harding & Long, 1998). In our time

many companies focus on innovating new products and services so that they can obtain a competitive advantage in the market. In addition, substitutes produced by the competitor can even convince the loyal customers of the company. This can be a salient threat for the existing organizations and may exacerbate the competition among the rivals. There are several factors that particularly determine the level of threat of the competitor product. First, the price advantage of the substitute refers to having the same price but with an additional value (quality, design, features etc.). Second, conversion cost that means the customers can easily move on to the alternative product without any cost and problems. Third, customer propensity to substitute products or services attract attention and cause more buyer migration (Porter, 1980). As a result, organizations need to be sure about at least having the same innovative speed and performance with the competitors thus market reading capability of the strategists is crucial.

Suppliers: Suppliers are the firms that supply the company to produce the product or service needed by the customers (Johnson et al, 2008). Suppliers are the essential factors for the company which can increase companies' competitive strengths and productivity. In fact, in today's world not only the organizations but also their supply chains are competing, and suppliers are the crucial members of such chains. Therefore, it's important to manage relationships with suppliers effectively. Nevertheless, suppliers may have some bargaining power on the organizations. Particularly, when it's costly and difficult to find another supplier within the environment. In such cases suppliers may determine the direction of the mutual relationships and may have stringent demands on the dependent firm. Therefore, organizations need to develop strategies to hold the bargaining power in their hands while sustaining fruitful relationships with their suppliers.

Industry Competitors: Competitors compete in the same market and act as rivals to the organization (Harding & Long, 1998). Companies have to observe the other firms in the market and their way of doing things while developing new strategies or making innovations. Otherwise, competitors can seize their market share.

2.1.2. External Environment Analysis (PEST Factors)

The key drivers for change are environmental components which may have a considerable positive or negative effect on strategy. Typical drivers may vary in different industries or sectors. For example, a computer manufacturer may concern with technological developments (Johnson et al, 2008). Therefore, the PEST (political, economic, social, technological) factors

which are really critical and they must be addressed when analysing the organization (Thompson and Strickland, 1999; Korkmaz and Messner, 2008).

Political Events: A considerable number of the change pressures will stem from outside the organization; nevertheless, companies will be expected to respond. In addition, governments' beliefs and societal needs may affect the companies' strategic rotas (Thompson, 1993). For instance, Renault Co had been planning to invest in Turkey. But the French President Nicholas Sarkozy claimed that carmakers who produce abroad, lose their nationality and he held a meeting with the Renault's Chief Executive Officer Carlos Ghosn and warned him to produce in France (Vandore, 2010)

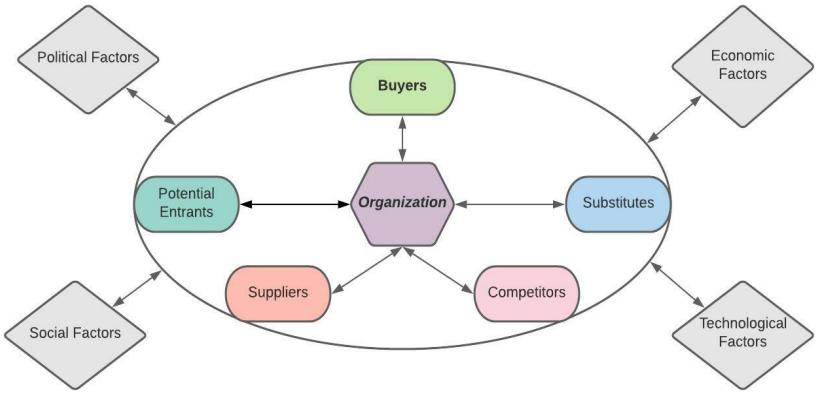
Economic Factors: It is crucial for organizations to understand new economic developments which are shaped by globalization and triggered by political, sociological and technological factors. Whilst the globalization effect is creating lots of opportunities and new ways to expand for some of the companies, the others are being forced to respond to changing competitive conditions (Johnson et al, 2008). Many companies use joint ventures, mergers, strategic alliances and licensing techniques to find the opportunities to grow internationally (Thompson, 1993). According to Morden, particularly large organizations should determine the economic conditions of the countries and systematically and continuously analyse the economies in which they operate. Further, he argues that such conditions may bring some limitations and advantages and companies should also scan those and take a position accordingly (Morden, 1993). As a result, top managers have to seize the economic trends in the environment and use the results in favour of the organization. The companies need to increase their economic sources in order to survive, compete and grow (Arabacı, 2009).

Social Factors: The social environment of the organization consist of social attitudes, desires, expectations, education, intellectual level and traditions of the society in which they operate. The organizations that are keen to social responsibility, can reflect social norms and values in their actions (Weihrich ve Koontz, 1993). The culture of the healthier organization conform with the social dynamics and values of the society and this may assist the company's effectiveness. Therefore, managers should predict the social dynamics in the society and their effect on the organization in order to adapt and function effectively (Arabacı, 2009).

Technological Factors: Technological developments which are both the cause and the result of globalization affect countries, markets and organizations. Technological transformation pressures may come from

outside of the organization. For instance, competitors' new technological developments and their accessibility to fresh technologies may activate technological innovation efforts. On the other hand, internal efforts such as research or innovative ideas can generate technical transformations inside the organizations and have an influence on the market (Thompson, 1993). Technology can become obsolete after a while. Thus, it is crucial for organizations to innovate new ones or effectively adapt new technologies so that they can increase their competitive capability (Alkan, 2004; Arabacı, 2009). In this regard, top management has a big role to decide on investing new technologies and such investments need to end up with positive incomes.

Figure 1. Environmental Factors that force organizations to change



***Source**: Korkmaz & Messner, 2008.*

Organizations need to take strategic actions in order to react to changes in their volatile environment. First, decision makers need to focus on the opportunities in the environment. For instance, new product development efforts or creating innovative strategies help organizations to utilize such opportunities and additional values. Secondly, sometimes the resources needed for effective adaptivity can be outside of the organization. In such cases, skills based on creation of collaborative solutions (alliances, mergers, joint ventures etc.) or building new networks can help organizations to remain compatible within the environment. Thirdly, strategists within the organization may need to read trends and developments within the environment. In this regard, chasing competitors' investments and making strategic decisions based on the direction of the rival can be vital to sustain existence within the environment (Hamel and Prahalad, 1994). As a result,

being flexible and developing such adaptive strategies for effective change is crucial for organizations in order to survive in today's dynamic environments.

2.2. Internal Forces

Besides the external factors, there are also internal factors which force the organizations to be flexible and to change. These forces generally take root from a new vision of the top managers that requires some sort of evolution (Pendlebury et al, 1998). The need for change may also arise from problems mostly related with decision making or communication within the organization. For instance, serious declines in decision making quality or communication and knowledge dissemination issues among employees can be salient signals for necessity of change within the organization.

Organizations consist of interrelated internal factors such as employees, technology, structure, purpose etc. and if some of them change the other factors also need to change for effectiveness of the whole organization (Helvacı, 2005).

Changes in organizational targets automatically force the other factors to change. Targets mostly change because of the changes in managerial perspective or external factors within the environment. For instance, when new managerial techniques are developed, managers should chase such advancements and adapt themselves when necessary. Secondly, external actors within the market may force organizations to change. For example, organization may target to become more innovative because of the competitive product threats of the new entrants in the market.

Structural change can also lead changes within organizational dynamics. Transformation in structure will automatically affects the communication flow, hierarchical relationships, internal networks, power issues and culture. In other words, structural change may affect the whole organization.

Today, continuous technological advancements push organizations to follow and invest in them in order to gain competitive advantage. When organizations adapt to a new technology, job designs also change. In this regard, change in job designs requires the improvement in skills of the employees, and this causes a rise in the expected working standards. As a result, organizations may need to revisit human resource interventions (Özmen, 1999).

When it comes to change in human resources, it becomes the most important effort as employees are the vital sources of the organization. If

organizations aim to adapt themselves to the speed of the dynamic markets, they need to nurture human capital through creating a continuous learning environment so that employees can also adapt themselves to the changing conditions.

Finally, change is inevitable for organizations that have grown by reaching a certain size since their establishment. Otherwise, organizations may not accomplish the expected results. Organizational structure, communication channels, work styles and responsibilities of the employees may also change with the growth of the organization. In other words, when organizations grow, they may need more complex and developed communication and technological systems and such systems may also require transformation in both formal and informal structure of the organization.

The internal factors aforementioned are the main ones that necessitate change efforts within the organizations. Apart from those, acquisitions, change in top managerial positions, adaptation of new functional strategies may also directly or indirectly trigger change.

3.1. The Transformation Process

Companies that are planning to start change, need to be aware that transformation process ought to be planned and evolutionary, and these plans should be implemented carefully. In this process, old behaviours, beliefs and way of doing things are questioned and the chosen ones are changed by the new ones (Thompson, 1993). Below, change process will be elaborated.

3.1.1. Resistance to change

Generally, companies can encounter some resistance when they try to make transformation happen. Although usually it is very tough to prevent resistance to change, companies have to break the barriers with support of senior managers. They should stress the importance of change and communicate with the employees through key leaders in the organization. And it is essential to convince workers to recognize the need for change, the profits and the external threats from not changing (Thompson, 1993).

3.2. The implementation of strategic change

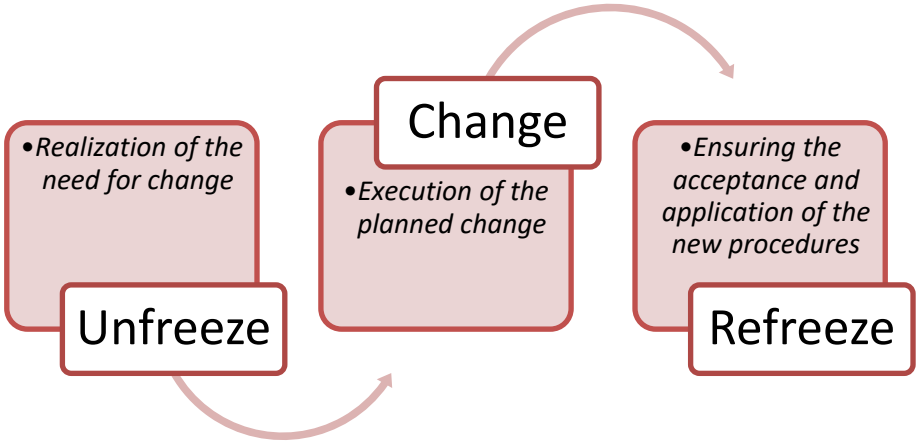
As we mentioned before, the change process must be planned and the implementation process consists of applying these plans to make transformation happen in the company. Lewin (1951) pointed out a change model which is most general and collapses all the change process. According to Lewin change process consist of three phases;

3.2.1. Unfreezing: In this phase, organizations need to be ready to realise the need for change. That is why organizations should prepare the right conditions and provide convincing information with regard to change to improve people's willingness and awareness. Normally this phase needs a trigger or the threat of closure or acquisition (Thompson, 1993; Lynch, 2003).

3.2.2. Change: Occurs when people are ready to change and understand the concept of implementation processes. In this phase, top management needs to call for change coupled with clear discussion of what is needed. Then views gathered and the organization benefit from the ideas to find key solutions. Finally, the organization experiments on the solutions founded (Thompson, 1993; Lynch, 2003).

3.2.3. Refreezing: When the people accept new rules it means refreezing has already started. In this phase the new rules accepted by employees are followed willingly. In addition, new approaches become a part of organizational culture. The organization should reassure the affected people and encourage them by showing that a new solution is working (Thompson, 1993; Lynch, 2003). Throughout the transformation process it is crucial that employees are aware of why the company needs to change. The key activities to make change happen are participation, involvement and commitment.

Figure 2: Lewin's Model of Change



Source: *Lewin,1951*

3.3. The Importance of Culture on Managing Change

"Organisational culture is the name given to the collection of basic assumptions, values, norms and artefacts that are shared by and influence the behaviour of an organization's members" (Burnes, 2009). Culture plays an important role in the life of organizations, especially when the organizations need to change. According to Johnson, the management of strategic change is "essentially cultural and cognitive phenomenon rather than an analytical, rational exercise" (Johnson, 1993:64 cited in Burnes, 2009). Moreover, Cummings and Worley claim that culture can slow down the speed of change, especially when the change is really needed. Therefore, in such cases it is essential to challenge mechanisms that encourage the old or inappropriate behaviours in all areas where resistance probably occurs. In addition, if the executives have some suspicion about the future benefits of transformation effort, it is unlikely to create an atmosphere where the employees are enthusiastic about undertaking change. (Cummings and Worley, 2001 cited in Burnes, 2009).

4. Strategic Management and Change

It is believed that the term 'strategy' was first used by the ancient Greeks. In 1980 Bracker claimed that the word strategy comes from the Greek "stratego*"*. It means planning the destruction of enemies through the effective use of resources. Yet, they changed the concept in relation to the successful pursuit of victory in battles. Until the 1900's the term kept the military meaning then it was used in the business world, although most business experts in that time believed that the process of strategy was untraceable. After that, in 1962 Chandler pointed out a new perspective of the strategy in business world by claiming that in organizational life the strategy can be emerged by being aware of the opportunities and need. Chandler also argued that strategy making process involves changing population, income and technology and also employing resources more effectively (cited in Burnes, 2009).

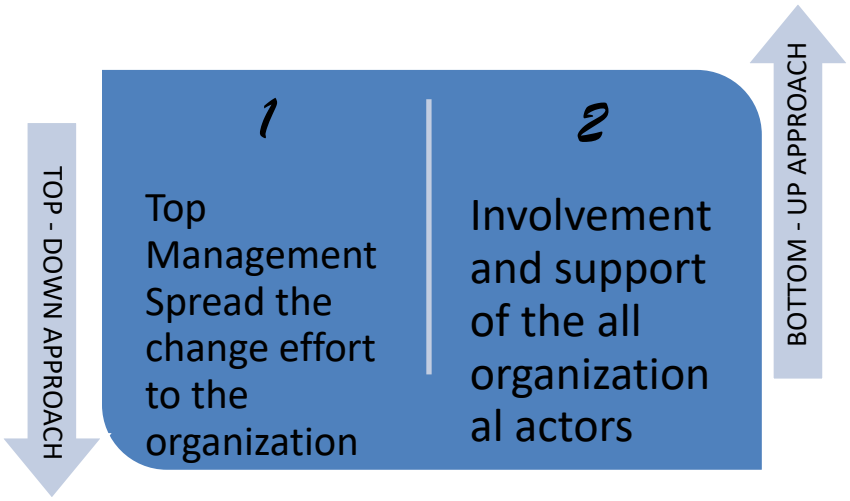
In 1996 strategy guru Michael Porter made the definition of business strategy. According to Porter, "business strategy is the creation of a unique and valuable position involving a different set of activities" (Porter, 1996:8). Strategic Management departments concern themselves with implementing business strategy. From this point of view, strategic management is the process that involves determination of organizational purpose and desired levels of attainment. Through strategic management, organizations determine

their way of achieving targets in an appropriate time-scale, implement the determined actions and examine their progress (Thompson, 1993).

According to some researchers' top-down view, strategic management departments of the companies are generally responsible for observing the environmental changes (Daft, 2007) as the top management team has the power and the best position to manage change (Sminia, Nistelrooi 2010; Conger, 2000). On the other hand, the bottom-up approach underlines the importance of organizational involvement as a whole in order to implement change effectively (Beer, 2000; Bennis, 2000). In either case, support and will of the strategic top management is salient in order for successful transformation. However, the generally accepted view is that only top management's effort for change may not be sufficient (Conger, 2000; Coram Burnes, 2001, O'Brien, 2002). As a result, organizations need reinforcement and contribution of both top management and at least the related members.

When it comes to organizational change, researchers stress the problem of using bottom-up and top – down change approaches alternatively through time. They claim that such a transformation strategy may cause confusion and delays. Furthermore, alternating such opposite strategies may harm the process of change and organizations suffer from disadvantages rather than the advantages of both change strategies. Instead, they advise starting with a top-down strategic management method to spread the change effort to the organization as a whole and start a powerful turnaround. Then this method should be followed by a bottom-up change agenda. Important notice from researchers is that starting a change programme other way around may end in a disaster. In other words, starting with a bottom – up approach and building a change programme on it may be destroyed by a top management transformation strategy. In fact they argue that such a strategy may possibly leave organizations with a significant level of attachment, trust and cultural problems (Beer and Nohria, 2000; Beer, 2001). After all, the researchers advise managers to gain a complementary view of change effort using both top-down (first) and bottom-up (second) transformation approaches rather than using such change strategies alternatively or simultaneously (Beer and Nohria, 2000; Beer, 2000). The figure below shows how top strategic management should handle the change process within an organization that is directed for turnaround by internal or external forces.

Figure 3: Complementary Approach of Strategic Change



Source: *Beer and Nohria, 2000; Beer, 2001*

In order to manage strategic transformation with a complementary approach, there are some issues that top leaders need to consider in order for successful change. Firstly, change leaders need to ensure that top – down and bottom-up targets are explicitly confronted by the organization. Secondly, the turnaround effort needs to be led from the top and the members of the organization engage and support the process. Thirdly, managers should approach both sides of the change process with the same understanding and sensitivity. Fourth, in order to manage change effectively, leaders of the transformation need to take account of both informal and formal cultural and structural dynamics of the organization. Finally, the transformation process is dynamic. Thus, strategic management should determine the route of change but at the same time should be open to new updates (Sminia and Van Nistelrooij, 2006; Beer, 2000).

Conclusion

In conclusion, in today's fast Moving global business environment change has to be considered by the organizations when it is necessary. When the internal or external forces push companies to change, strategic management departments should critically analyse the company's situation in the market and drive their rotas to the new rivals through their mission. To do that, strategic management departments convince and motivate all the

employees to transform through the key leaders in the organization then they make a clear strategic movement plan including not only new tasks and roles but also new beliefs and perspectives. After doing these, the implementation process can be started voluntarily by all members of the organization and the company will be ready to compete for the next level with the new and accepted changes inside and outside the organization.

References

Alkan, A.T., (2004). Dedelerinden Torunlarına Mektup: Denize Atılan Şişe veya Bir Devrin Muhasebesi. *Türkiye Günlüğü* D.77.

Arabacı, İ.B. (2009). Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analizi. *Qualitative Studies*, 5(4), 38-49.

Beer, M. (2000). Research that will break the code of change: The role of useful normal science and usable action science. M. Beer and N. Nohria (Eds.). *Breaking the code of change* (pp. 429–447). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29, 597–619.

Beer, M. and Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78, 133–141.

Bennis, W. (2000). Leadership of change. M. Beer and N. Nohria (Eds.). *Breaking the code of change* (pp.113–22). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bracker, J. (1980). The historical Development of the Strategic Management Concept *Academy of Management Review*, 5(2), 219-24 cited in Burnes, B. (2009) *Managing Change.* Essex: Pearson Education Limited.

Burke, W.W. (2002). *Organization Change.* USA: Sage Publications

Burke, W.W. (2008). *Organization Change.* USA: Sage Publications

Burnes, B. (2009). *Managing Change.* Essex: Pearson Education Limited

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structur*e Cambridge, USA: MIT Press cited in Burnes B. (2009) *Managing Change.* Essex: Pearson Education Limited

Conger, J.A. (2000). Effective change begins at the top. M. Beer and N. Nohria (Eds.). *Breaking the Code of Change* (pp. 99-112). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Cummings, T.G. and Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change* Mason: South-Western College Publishing cited in Burnes, B. (2009) *Managing Change* Essex: Pearson Education Limited.

Daft R.L (2007). *Organization Theory and Design.* USA: Thomson South-Western.

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

Hamel, G.P. and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Harding, S. and Long, T. (1998). *MBA Management Models* Hampshire: Gower Publishing Limited.

Helvacı, A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel.

Johnson, G. (1993) Process of Managing Strategic Change. C. Mabey and B. Mayon-White (Eds) *Managing Change.* London: The Open University/ Paul Chapman

publishing cited in Burnes, B. (2009) *Managing Change* Essex: Pearson Education Limited.

Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy.* Essex: Pearson Education Limited.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harper & Row. New York.

Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. Essex: Pearson Education Limited

Morden, T. (1993). *Business Strategy and Planning: Text and Cases*. Mc. Graw Hill.

Negulescu, O. H. (2019). Complexity and flexibility in strategic management. *Review of General Management*, 29(2), 55-67.

Pendlebury, A. J., Grouard, B., and Meston, F. (1998). *The Ten Keys to Successful Change Management.* West Sussex*:* John Wiley and Sons*.*

Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.

Porter M.E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review,* 74/6, 61-78.

Senior, B. (1997). *Organisational Change*. UK: Financial Times Pitman Publishing.

Sminia, H., and Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, *6*(1), 99-113.

Thompson J.L. (1993). *Strategic Management*. London: Chapman & Hall.

Thompson, A. A., Jr., and Strickland, A. J., III. (1999). *Strategic management concepts and cases*. Irwin McGraw-Hill, Boston.

Vandore E. (2010) Sarkozy Signals bigger role for state in business. *Businessweek Magazine.* Retrieved July 10, 2021, from https://www.postbulletin.com/news/news/world/sarkozy-signals-bigger-role-for-state-in-business/article_b6c16c04-46d5-551f-8754-75d938d9d400.html.

Weihrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. Mc Graw-Hill Inc, UK.

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:269-278 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 09/07/2021 Makale Kabul Tarihi: 08/09/2021

COVID-19 SONRASI İŞLETMELERDE YÜKSELEN TRENDLER: ENTELEKTÜEL SERMAYE VE DİJİTAL İLETİŞİM

Fatma AYANOĞLU*

Öz

Covid-19 işletmelerde geleneksel yönetim modellerini yetersiz kılmıştır. Çalışmada uzaktan çalışma zorunluluğu ve artan dijitalleşme sonucunda işletmelerde önemli iki konu haline gelen dijital iletişim ve entelektüel sermaye kavramları incelenmiştir. Dijitalleşme, uzaktan çalışma zorunluluğu ve artan teknolojik gelişmeler işletmelerin fiziksel yapıya sahip varlıklarının yerine soyut varlıklara sahip olmasını dolayısıyla entelektüel sermaye değerlerini artırmalarını gerekli kılmıştır. Uzaktan çalışma sisteminde gerek çalışan gerek müşteriyle kurulan yüz yüze iletişimin yerini dijital iletişim almıştır. Geleneksel yönetimden, post- modern yönetim dönemine kadar işletmelerde iletişim türleri ve son olarak dijital iletişim konusu ele alınmıştır. Entelektüel sermaye kavramının günümüz işletmeleri için önemi ve entelektüel sermayenin üç ana boyutu olan yapısal, çalışan ve müşteri sermayelerinin artırılmasında dijital iletişimin konusuna değinilmiştir. Çalışmada, entelektüel sermaye değerinin artırılmasında her üç boyutta dijital iletişim tekniklerinden faydalanılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Gerek müşterilerle gerek çalışanlarla kurulan dijital iletişimin her ne kadar online platformlarda bireylerin ekran arkasından birbirlerini görmeleri mümkün olsa da yüz yüze iletişimden farklılığı üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Covid-19, Dijitalleşme, Entelektüel Sermaye, Yönetim, İşletme, İletişim.*

EMERGING TRENDS IN BUSINESS AFTER COVID-19: INTELLECTUAL CAPITAL AND DIGITAL COMMUNICATION

Abstract

Covid-19 has rendered traditional management models inadequate in businesses. In the study, the concepts of digital communication and intellectual capital, which have become two important issues in businesses as a result of the necessity of working remotely and increasing digitalization, are examined. Digitalization, the necessity of working remotely and increasing technological developments have made it necessary for businesses to have intangible assets instead

* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, fsisman@marmara.edu.tr, https://orcid.org/0000-0001-8837-7985.

of physical assets, that is, to increase their intellectual capital values. In the remote working system, face-to-face communication with both the employee, and the customer has been replaced by digital communication. From the traditional management to the post-modern management period, communication types in businesses and finally digital communication are discussed. The importance of the concept of intellectual capital for today's businesses and the issue of digital communication in increasing the structural, employee and customer capitals, which are the three main dimensions of intellectual capital, are mentioned. In the study, it was concluded that digital communication techniques should be used in all three dimensions in order to increase the value of intellectual capital. It is emphasized that digital communication established with both customers and employees is different from face-to-face communication, although it is possible for individuals to see each other from behind a screen on online platforms.

Keywords: *Covid-19, Digitalization, Intellectual Capital, Management, Business, Communication.*

Giriş

Sanayi devriminden sonra atölyelerden fabrikalaşmaya geçen işletmeler için profesyonel yöneticilik kavramı doğmuştur. İşletme içi iletişim kanalları yönetimin fonksiyonlarından olan koordinasyonun en önemli konularından biridir. Modern ve post modern yönetim dönemlerinde çevre ile ilişkiler, müşteri ilişkileri yönetimi gibi konularda işletme içi çalışanlarla olan ilişkilerin yanına eklenince, işletme için iletişim konusu çok önemli hale gelmiştir. İşletme içi iletişim olan örgütsel iletişimin birçok türü bulunmaktadır. Yatay, dikey, çapraz gibi organizasyon yapısına uygun olarak sürekli değişebilen iletişim çeşitleri mevcuttur. 2019 yılının son aylarında Çinin Wuhan kentinde başlayan pandemi tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Bireylerin yaşam tarzlarını değiştiren bu süreç işletmelerin de hem örgüt yapılarını hem de iş yapış tarzlarını yeniden düzenlemek zorunda kalmalarına sebep olmuştur. Tüm dünyanın sosyal mesafe kuralına uyma zorunluluğu işlerin evden veya şirket içine gelmeden uzaktan yapılmalarını gerekli kılmıştır. Böylelikle pandemi süreci başlamadan önce yavaş yavaş iş hayatına giren online çalışma çok hızlı bir şekilde ve tüm sektörlere nüfuz etmiştir. Pandemi sürecinden önce online çalışma yöntemini tercih etmeyen şirketleri de içine alan bu süreç geleneksel yönetim ve iletişim biçimlerinin de değişmesini zorunlu kılmıştır. Bundan böyle dijital tabanlı iş yapış tarzlarında "Dijital İletişim" kavramı işletmelerin en önemli konusu haline gelmiştir. Dijital iletişim entelektüel sermayenin artırılmasında önemli yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye, bir işletmenin maddi olmayan sermayesi anlamına gelmektedir.

Pandemide tüm sektörler kriz altında iken Türk oyun firması Peak'in 1,8 milyar dolara satılması ile bir kez daha gündemin başını çekmiştir. Birçok makinesi, fabrikası, binası ve binlerce çalışanı olan büyük holdinglerin değerinin üstüne çıkarak, entelektüel sermayenin günümüz için önemini ortaya koymuştur. Çalışmada covid-19 sonrası işletmelerde yaşanan değişim, geleneksel yönetimden entelektüel sermaye yönetimine geçiş ve dijital iletişim konuları ele alınıp incelenmiştir. Yeni bir kavram olan dijital iletişime vurgu yapmak ve işletmeleri bu yönde bilgilendirmek çalışmanın amacıdır.

1. Geleneksel Yönetimden Entelektüel Sermaye Yönetimine

1.1. Geleneksel (Klasik) Yönetim Dönemi

Sanayi devrimi 1900'lü yılların başında yaşandığında edebiyat ve sanat gibi yaşam alanlarının ötesinde insan davranışlarını ve piyasadaki arz-talep dengesini değiştirmiştir.

Atölyelerden fabrikalara geçmenin yolunu açan buhar makinesi kitle üretimin önünü açmış, böylelikle çok daha ucuz üretim insanların hizmetine sunulmuştur. Fabrikalarda büyük oranda işçi çalıştırma ihtiyacı hasıl olmuş, atölyelerde 8-10 kişilik grubun yerini binlerce çalışan almıştır. O dönemde yaşanan değişim hem işletme içinde çalışan büyük kitlelerin hem de halkın yepyeni alışkanlıklarının doğmasına sebep olmuştur. Önceleri kendisi için üretim yapan bireyler, ihtiyaçları olan ürünlerin daha ucuza kendilerini sunulduğunu görünce talep patlaması yaşanmıştır. Rekabetin çok yoğun olmadığı o dönemlerde arz talebe yetişmek için çalışanları en verimli şekilde işletme içinde çalıştırmanın yollarını aramıştır. "Ne üretirsem satarım" sloganı o yıllardaki arz-talep dengesini anlatan en iyi cümlelerden biridir. Gerçekten de müşterilerin talebine yetişmek zorunda olan fabrikalar veya işletmeler farklı yollar deneyerek arzı artırmaya çalışmışlardır.

Amerika'da Taylor verimlilik üzerine yaptığı çalışmalar ile hala günümüzde geçerli olan, hareket-zaman etüdü, parça başı prim sistemi gibi çalışmaları gerçekleştirmiştir. (Özer,2011:41). Yönetim ve çalışanlar arasında iş birliği olması gerektiğini vurgulamıştır (Asunakutlu, 2001:5). Fayol, Fransa'da klasik yönetimin temellerini oluşturan yönetimin ve işletmenin fonksiyonlarını sınıflandırmıştır. Bu alanda önemli çalışmaları olan bir diğer bilim adamı olan Weber ise Almanya'da ideal bürokrasi yönetimini ortaya koyarak, (Yıldırım, 2009:384) işletmelerde bireyleri kontrol, hiyerarşik kademelerin oluşturulması, her şeyin yazılı olması, açık ofis sistemi gibi konuları vurgulamıştır.

Tüm bu çalışmaların tek amacı verimliliği artırarak arzın miktarını artırmak, talebi daha fazla karşılayarak daha fazla kar elde edebilmek ve "en iyi tek bir yönetim modelini "her sektör ve her işletme için adeta bir reçete halinde uygulayabilmektir.

1.2. Geleneksel Yönetim Döneminde Örgüt Yapıları ve İletişim

Klasik yönetim döneminde örgüt yapıları üçgen şeklinde alt kademede birçok çalışanın olduğu, yukarıda tepe yönetiminin olduğu bir şekildedir. Bu yapıya göre işbölümü ve uzmanlaşma açık ve nettir. Yapı merkezidir. Kararlar daima en üst yönetim tarafından alınır. Alt kademeye verilen kararlar ile ilgili bilgi verilmez.

Bu dönemde iletişim tek yönlüdür. Emir komuta zinciri yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. İletişim kanalları birden çok basamağı takip etmektedir. Kurallar yazılı bir şekildedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim neredeyse çok azdır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim oldukça ağır ve kademeler arasındaki hiyerarşiyi takip ederek izlemektedir.

1.3. Neo Klasik Yönetim Dönemi (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)

Sanayi devriminin başlangıcında yaşanan bu çalışmalar işletme içinde çalışan bireylere sanki birer makine imiş gibi davranılması halini getirmiştir. Bireyin duygularından arındırılmış makinenin bir parçası gibi gören bu sistemin tek amacı çalışanların fabrikadaki makinelerin hızına göre çalışmalarını sağlamaktır. Bu durum dünya üzerinde yaşanan en büyük krizlerden biri olan büyük buhrana kadar devam etti.

Krizle karşı karşıya kalan fabrikalar kapandı, büyük işçi sınıfları işsiz kaldı. İnsanlar ilk defa o dönemde grev, lokavt gibi davranışlar gösterdi. Böylelikle işletmeler içinde Neo Klasik Yönetim dönem dediğimiz, insana artık makine gibi davranılamaması gerektiğini anlatan, onun sosyal bir varlık olduğunu vurgulayan yepyeni bir dönem geldi. Bu yeni dönem daha önceleri makine-insan modeline göre yönetilebilen bireylerin artık bu şekilde yönetimle çalışmalara karşılık vermemesi sonucu karşımıza çıktı. Bu aslında insanın kendine ait bir değer arayışı idi. Bu yeni dönemde iş yavaşlatan, eskisi performans göstermeyen bireyin neden bu davranışları sergilediği araştırıldı. Hawthorne ve arkadaşları tarafından farklı sektör ve işletmelerde yapılan deneylerle yaklaşık 8-12 yıl gibi oldukça uzun süren bu araştırmalar sonucunda karşımıza çıkan sonuç şu idi: "İnsan Makine Değildir, Sosyal Bir Varlıktır." Çalışmayı sevdiği veya iyi anlaştığı kişilerle aynı ortamda çalışırsa performansı yükselir, sorumluluk almak ister (Öztürk, t.y), sadece ücret karşılığı değil takdir edilme gibi manevi durumlar karşısında da motive olur,

bencil değildir ve uygun ortam oluşturulduğunda performansı artar gibi sonuçlar elde edilmiştir.

1.4. Neo Klasik Yönetim Döneminde İletişim

Bu dönemde klasik yönetim döneminde olduğu gibi merkeziyetçi bir yapı olmakla birlikte, insan odağına önem verildiği için daha katılımcı bir yönetim anlayışı vardır. Ancak yine de emir komuta zinciri yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Örgüt yapısı birden çok hiyerarşik yapıdan oluşmaktadır. Bireyler tek tek veya gruplar içinde çalıştırılmaktadır. Bireyin sosyalliği önemlidir. İletişim kanalları çalışanlar arasında klasik yönetim dönemine göre daha fazladır. Bu dönem resmi olmayan iletişim kanallarının varlığını kabul etmektedir. Yatay iletişime vurgu yapılmıştır (Çetintaş: 2016:190-191). Ancak yine de açık ve hızlı bir iletişimden söz edilemez.

1.5. Modern Yönetim Dönemi

Klasik ve neo-klasik yönetim dönemlerinde işletmeler arz-talep dengesi açısından değerlendirildiğinde arzın az olduğu ve talep patlamasının yaşandığını söyleyebiliriz. Ancak rekabetin artması ve çevresel faktörlerin işletmeleri etkilemesi ile birlikte müşterinin tercih edebilmesi şansının artması sonucu bir diğer deyişle aynı ürünü üreten birden fazla firmanın olması ve rakip firma sayılarının artması sonucu yepyeni bir dönem başlamıştır. Burada yapılar klasik ve neo-klasik dönemlere göre daha organik bir hal almıştır. Bu tür organizasyonlarda bireyler emir komut zincirinin dışında daha önemli hale gelmektedir (Çetintaş, 2016:184). Modern yönetim dönemi denilen bu dönemde işletmeler için artık önemli olan müşteri tercih ve beklentileri ile rekabette sürdürülebilir başarıyı elde etmek idi. Bu sebeple yönlerini işletme içinden işletme dışına kaydıran yöneticiler için en önemli konu müşterinin bağlılığını sağlamak ve ona uygun ürün üretmek olmuştur. Daha önceleri "ne üretirsem satarım" düşüncesinin hâkim olduğu KİTLE ÜRETİMİ yerini KİŞİYE ÖZEL ÜRETİM almıştır.

1.6. Modern Yönetim Döneminde İletişim

Rekabet koşulları arttıkça işletmeler daha hızlı ve esnek yapılar haline gelmiştir. Bürokratik yönetimin yanında demokratik ve katılımcı bir yönetim de hakimdir. Yapılar daha esnek ve iletişim kanalları daha açıktır. Müşteri ile ilişkiler önem kazanmıştır. Bu dönemde kapalı sistem olan anlayış açık sistem haline gelmiştir. Bir başka deyişle işletmeler artık çevreyle iletişim haline gelen yapılar haline dönüşmüştür. İşletme içinde dikey örgüt yapılarının yanında yatay örgüt yapıları da önem kazanmıştır. Çapraz iletişim rekabette hızın gerekliliğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Teknolojinin

artması ve orta kademenin yaptığı işi otomasyonun yapması sonucu orta kademe kalkmış, daha basık yapılar, hiyerarşik kademelerin daha az olduğu yapılar artmıştır. Hız ve esneklik önemlidir. Ancak bu durum çevresel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Bu duruma bağlı olarak iletişim çok yönlü, yüz yüze, çapraz iletişim şeklinde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda dikey iletişim sadece yukarıdan aşağıya değil, hiyerarşik kademeleri takip etmekle birlikte aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir.

1.7. Post Modern Yönetim Dönemi

Değişen dünyanın koşulları bununla kalmamış, küreselleşme, ülkeler arası dengelerin değişmesi, teknolojik gelişmelerin artması ve hızlanması ile internetin yaygınlaşması sonucu Post-Modern Yönetim dönemine girilmiştir. Artık tüm dünya birbiriyle hem küresel olgudan dolayı bir köy halinde hem de iletişim kanallarının çok hızlı ve açık olmasından dolayı da rakip konumdadır. KÜRESEL DÜŞÜN YEREL UYGULA olgusunun önem kazandığı bu dönemde işletmeler için değişim kaçınılmazdır. Risk ve belirsizlik yüksektir. Artık bir yönetici aynı işletme içinde klasik yönetim döneminin vurguladığı gibi EN İYİ TEK BİR YÖNETİM MODELİNİ değil birden çok yönetim tekniği ve becerisini gerektiren modelleri uygulamak durumundadır. Çevre hızlıca değişmektedir, risk yönetimi, kriz yönetimi gibi konular önem kazanmıştır. İşletmelerde rekabet arttıkça maliyetlerin azalımı ön plana çıkmıştır. Hatta bunun sonucunda Çin'deki işgücünün düşük seviyede olması sebebiyle birçok uluslararası firma üretim merkezini Çine kaydırmıştır.

Böylelikle tüm dünya için yepyeni bir üretim modeli uygulanmıştır. Bir işletmenin üretim hattında, ürün tasarımı başka bir ülkede, ürünün üretimi bir başka ülkede, ürünün müşteriyle buluşma noktası ise bambaşka bir ülkede ya da coğrafi bölgede gerçekleşmiştir.

1.8. Post Modern Yönetim Döneminde İletişim

Küreselleşme ve internetin artması rekabet koşullarının hızla değişmesi risk ve belirsizlik faktörleri, işletmelerin birden çok ülkede veya coğrafi bölgede faaliyet gösteriminin bir sonucu olarak Hibrit organizasyon yapıları, ürün veya bölge temelli organizasyon yapıları karşımıza çıkmıştır. Aynı zamanda teknolojiyi kullanan firmaların artmasıyla birlikte sanal organizasyonlar önem kazanmıştır. İletişim çok yönlü, yüz yüze, yatay, dikey, çapraz vb. gibi birden fazla şekilde gerçekleşmektedir. İletişim kanalları sürekli ve açıktır. Hızlı iletişimin önemi çok büyüktür. Örgüt yapıları yalın ve işlerin tam zamanında faal olmasına göre organize edilmiştir. İşletme tüm iletişim kanallarından etkin bir şekilde yararlanmak zorundadır. E- Ticaretin

artması dijital mecralarda faaliyet göstermeye dolayısıyla online iletişime önem verir. Ancak bu durum her işletme için geçerli değildir. Sadece belli sektörler (bilişim sektörü gibi) veya e-ticaret kanallarını kullananlar için bu mecra önemlidir. Diğer işletmeler iletişimlerini geleneksel yönetişimin gerektirdiği tüm iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanarak sürdürmektedirler. Teknolojik altyapı ve internet iletişimin hızlı akması ve bilginin hiç durmadan herkese gönderilmesini mümkün kılmaktadır.

2. Covid-19 Süreci Entelektüel Sermaye ve Dijital İletişim

Dijital Devrim, birey ister çalışsın ister çalışmasın yaşamının bir parçasını teknoloji ve dijitalleşme haline getirmiştir. Evden çıkamayan bireyin asgari yaşamını sürdürmesi için gerekli olan ihtiyaçlarını internetten sipariş vermesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bireyin adeta bir uzvunun bilgisayar haline gelmesi ışık hızıyla gerçekleşirken, "çipli insan" örnekleri İsveç'te ve IMF'nin borç verdiği Afrika ülkelerinde hayata geçirilmiştir. İsveç'te şu an için çip taktıranların 4000 kişiden fazla olduğu belirtilmektedir (TRT Haber, 2020). Gelecekte ister çip olsun ister olmasın, kaçınılmaz olan dijitalleşmenin yaşamak için gerekli olduğu gerçeğidir. Bu durum bireyin dijital dünyada adeta bir makine gibi yaşamasına sebep olmaktadır. Sosyal izolasyon ile yalnızlaşan birey sadece iş toplantısı veya asgari gerekli alışverişini yapmak için değil "sosyalleşmek" için de yine dijital dünyayı kullanır hale gelmiştir. Sosyal medyanın adeta sanki tam günümüz için hazırlanmış olan farklı platformlarında birey bu yalnızlığı gidermek için dipsiz kuyu olan dijital dünyanın derinliklerine dalarken, yaşadığı sosyo-psikolojik sorunlara bir ışık bulmaya çalışmaktadır. Sonuçta her ne maksatla olursa olsun birey artık dijital insan haline gelmiştir ve önümüzdeki dönemlerde bu dijitalleşme çok daha fazla artacaktır (Ayanoğlu, 2020).

Bilgiye ulaşmanın zor olduğu günlerden, bilgiye her yerde rahatlıkla ulaşılabilen döneme geçerken, bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Bilgiyi ve veriyi işleyen, doğru analiz eden ve bunu işletmenin faydasına çevirebilen üstünlüğü korumaktadır. Bilgi deryasının içinde "işe yarayan bilgi (katma değer yaratan bilgi)' ile hurda bilgiyi ayırmak önem kazanmıştır. İşletmenin sahip olduğu onu diğer işletmelerden farklı yapan sahip olduğu bilgidir ve bu bilgi kısaca işletmenin en önemli sermayesi haline gelmiştir. İşte bu sermaye ENTELEKTÜEL SERMAYEDİR (Ayanoğlu, 2020).

Entelektüel Sermaye kavramı 1990'lı yılların başında karşımıza çıkmış olsa da işletmelerde gözle görülmeyen birçok varlığın işletme değerine maddi katkıda bulunması sonucu önem kazanan bir kavramdır. İşletme sermayesi soyut ve somut varlıklardan oluşmaktadır. Somut varlıklar makine, bilgisayar,

bina, hammadde gibi faktörler iken işletmeye değer kazandıran marka, patent, know-how gibi kavramlar soyut varlıklardır. İşletmelere değer katan soyut varlıklar oldukça önemlidir (Görmüş, 2009:59). Teknolojinin artması ve dijital mecrada kar oranlarının yükselmesi soyut bir kavram olan entelektüel sermayeyi karşımıza çıkarmaktadır. Entelektüel sermaye yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve çalışan sermayesi olmak üzere toplam üç boyuttan oluşmaktadır. Yapısal sermaye işletmenin esnekliği, marka değeri, tecrübeleri, öğrenen organizasyon olma derecesi gibi kavramlardan oluşur. Müşteri sermayesi, işletmenin sürekli müşterisi, müşteri bağlılık derecesi, Pazar payı gibi kavramları içerir. Çalışan sermayesi ise işletmeye değer katan çalışanları, inovatif ürün üretebilme kapasitesi gibi kavramları içerir.

1990'lı yıllarda Hammel ve Prahalad işletmelerde büyük bir sıçrayış gerçekleştirebilmek için organizasyon yapılarının radikal olarak değiştirilmesi anlamına gelen değişim mühendisliği (reengineering) kavramına odaklandıklarında, işletmelere rekabet avantajı oluşturmada değer yaratım aracı olarak işletmenin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve deneyimlerin önemi anlaşılmıştır. 1990'lı yıllarda Hammel ve Prahalad işletmelerde büyük bir sıçrayış gerçekleştirebilmek için organizasyon yapılarının radikal olarak değiştirilmesi anlamına gelen değişim mühendisliği (reengineering) kavramına odaklandıklarında, değişim ve belirsizlik unsurlarının artması ve rekabet koşullarının değişmesi sonucu işletmelere rekabet avantajı oluşturmada değer yaratım aracı olarak işletmenin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve deneyimlerin önemi çok daha fazla anlaşılmıştır (Ayanoğlu, 2020).

Covid-19 Dijital Devrimi tüm dünyaya yaşatırken ister geleneksel yapıda olsun ister olmasın tüm işletmelerin dijital kanallardan iş yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Tüm bu iş yapış tarzları ve süreçleri dijitalleşmeye doğru kayarken de karşımıza yepyeni bir iletişim türü ortaya çıkmıştır DİJİTAL İLETİŞİM.

Dijital iletişim ile işletme artık satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek durumundadır. Dijital iletişim çalışanlar evde ve işten uzakta iken onlarla iletişim kurabileceğimiz en önemli araç haline gelmiştir. Dijital iletişim şirket marka değeri ve algısının oluşmasında kullanılacak baş faktör olmuştur.

Entelektüel sermayenin tüm boyutlarında iletişim oldukça önemlidir. İşletmenin gerek marka değerinin yükseltilmesinde gerek satış ve pazarlama kanallarının artmasında gerek çalışanlar ile olan iletişiminde gerekse müşteri ilişkileri yönetiminde başarıya ulaştıracak olan en önemli husus iletişimdir.

Kriz dönemlerinde ilk kesilen bütçe iletişim bütçelidir. İletişim özellikle pandemi dönemi ve sonrasında çok daha önemli hale gelmiştir. Standart değil rekabette üstün konumu sağlayacak rakiplere göre farkınızı daha net bir şekilde ortaya koyabilecek -skandal iletişim- yapılmalıdır (Korkmaz, 2020).

Pandemi süreci işletmeleri müşteriyle daha net ve şeffaf iletişim süreci kurma zorunluluğunu artırmıştır. Önümüzdeki dönemlerde iletişim alanında şirketler tarafından yapılan çalışmalar daha da artacaktır. Satış sonrası ilişkilerin sağlanarak müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik olarak planlanan CRM ve diğer tüm pazarlama faaliyetleri sosyal mesafe kuralı, satışların online olarak yapılması vb. gibi sebeplerden dolayı yeniden şekillenecektir. Müşteri ile yüz yüze iletişim kurularak yapılan pazarlama faaliyetlerinin yerini online müşteri temsilcileri ile yapılan sanal görüşmeler alacaktır.

Müşteri tutundurma faaliyetleri de yeni iletişim kanalları ile gerçekleşecektir. E-ticaret sayesinde müşteriler işletmelere ait satış sonrası hizmetler, ürün kalitesi, ikame veya rakip ürünlerle fiyat karşılaştırması gibi imkanlara çok hızlı ve şeffaf bir şekilde ulaşabilecektir. Aynı şekilde işletmelerin tüm süreçleri online süreçler, sanal örgüt yapısı ve etkin iletişim ağları ile hızlı bir şekilde müşteri ve paydaşlara aktarılabilecektir. Hal böyle olunca da işletmeler arasında daha hızlı ve esnek yapıya sahip olan, müşteri gözünde daha güvenilir yer alan, sosyal medya gibi e-ticaretin gereği olan yeni iletişim kanallarını daha etkin kullanabilen firmalar ön plana çıkacaktır (Ayanoğlu, 2020).

Sonuç

Dijitalleşme işletmelerin geleneksel yönetim anlayışının yerine yeni yönetim tekniklerinin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Dijitalleşme, uzaktan çalışma zorunluluğu ve artan teknolojik gelişmeler işletmelerin fiziksel yapıya sahip varlıklarının yerine soyut varlıklara sahip olmasını dolayısıyla entelektüel sermaye değerlerini artırmalarını gerekli kılmıştır. Uzaktan çalışma sisteminde gerek çalışan gerek müşteriyle kurulan yüz yüze iletişimin yerini dijital iletişim almıştır. Entelektüel sermayenin üç önemli boyutu olan müşteri, çalışan ve yapısal sermaye boyutlarında iletişim hususu oldukça önemlidir. Entelektüel sermaye değerinin artırılmasında her üç boyutta dijital iletişim tekniklerinden faydalanılmalıdır. Gerek müşterilerle gerek çalışanlarla kurulan dijital iletişimin her ne kadar online platformlarda bireylerin ekran arkasından birbirlerini görmeleri mümkün olsa da yüz yüze iletişimden farklı olduğu unutulmamalıdır.

Kaynakça

Alpaslan S. ve Kutanis R. (2007). Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması, *Akademik İncelemeler*, 2(2), 49-71.

Asunakutlu, T, (2001). Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:5.

Bozbura, T. ve Toraman, A. (2004). Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama. *İTÜ Dergisi*, 3(1), 55-66.

Çetintaş, B. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi, *Gifder*, 4(4),174-199.

Görmüş, A.Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), 57-75.

Keskin, H. Şentürk, H. A. ve Beydoğan, A. (2018). 'Yenilikçilik Kalitesi Perspektifinden Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye ve Performans İlişkisi', *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(3), 71-94.

Korkmaz, H. (2020). www.torusimtoday.net. (Erişim Tarihi 16.05.2020).

Kümbül Güler, B. (t.y.). Geçmişten Günümüze Çalışma Psikolojisi. *Karatahta/ İş Yazıları* 3. www.researchgate.net (Erişim Tarihi 16,05.2020)

Lentjushenkova, O. ve Lapina, I. (2014). The Classification of the Intellectual Capital Investments of an Enterprise. *Social and Behavioral Sciences*, 156, 53-57

Özer, A. (2011). Frederick Taylor'un Görüşlerini 21. yy Yönetim Mantığı ile Yeniden Okumak. *Verimlilik Dergisi*, 2, 41-72.

Öztürk, C. (t.y.). *Neoklasik Yönetim Kuramlarında Argyris'in Olgunlaşamama Teorisine Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarından Çözümler*. www.beu.edu.tr (Erişim 04.06.202).

TRT Haber (2020). www.trthaber.com. (Erişim Tarihi 16.05.2020).

Yıldırım, M. (2009). Modernizm Post-Modernizm ve Kamu Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 381-393.

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:279-292 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 02/09/2021 Makale Kabul Tarihi: 17/09/2021

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİMİN HUKUKİ GELİŞİMİ

Abdullah GENCO*

Öz

Stratejik planlama ve stratejik yönetim ilk olarak askeri birer kavram olarak kullanılmalarına rağmen önce özel sektör işletmelerinin daha sonra da kamu sektörünün önemli enstrümanları arasına girmişlerdir. Özellikle Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının küresel ölçekte benimsenmesiyle stratejik yönetim kavramı birçok devletin idari biriminde olduğu gibi Türk Kamu Yönetimindeki yerini güçlendirmiştir. Türk yönetim tarihinde strateji kavramı çok uzun süredir var olmasına rağmen yönetim biliminin gelişmesiyle stratejik yönetimi sürdürmeye yönelik hukuki ve fiilî adımlar atılmıştır. Türk Kamu Yönetiminde yaşanan değişimlere paralel olarak stratejik yönetim kavramının kapsamı da değişmiştir. Bu çalışmada Türk Kamu Yönetiminde stratejik yönetimin hukuki gelişimini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışma hazırlanırken yöntem olarak literatür taraması kullanılmıştır. Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama hep var olsa da buna dair kapsamlı bir mevzuatın zaman içerisinde oluşturulduğu ve stratejik yönetimin sürdürülmesi amacıyla birçok farklı kamu kurumunun ve alt birimlerin kurulduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular altında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve stratejik yönetim ilişkisi ele alınmıştır. Son olarak da mevcut sistemde stratejik yönetimin önemine ve konuyla ilgili eleştirilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi.*

LEGAL DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

Although strategic planning and strategic management were first used as military concepts, they became one of the important instruments of the private sector enterprises and then the public sector. Especially with the adoption of the New Public Management approach on a global scale, the concept of strategic management has

* Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, agenco@hacettepe.edu.tr, https://orcid.org/0000-0001-6759-1253

strengthened its place in the Turkish Public Administration, as in the administrative units of many states. Although the concept of strategy has existed for a long time in the history of Turkish administration, legal and de facto steps have been taken to maintain strategic administration with the development of administaration science. In parallel with the changes in Turkish Public Administration, the scope of the concept of strategic management has also changed. In this study, it is aimed to reveal the legal development of strategic management in Turkish Public Administration. While preparing the study, literature review was used as a method. Although strategic planning has always existed in Turkish Public Administration, it has been determined that a comprehensive legislation has been created over time and many different public institutions and sub-units have been established in order to maintain strategic management. Under these findings, the relationship between the Presidential Government System and strategic management is discussed. Finally, the importance of strategic management in the current system and the criticisms on the subject are given.

Keywords: *Strategic Management, Strategic Planning, Presidential Government System.*

Giriş

Yeni Kamu İşletmeciliği paradigmasının yaygın bir biçimde kabul gördüğü 1980'ler ile birlikte kamu sektöründe işletme kavramlarına daha sık yer verilmeye başlanmıştır. Stratejik yönetimin kökenleri özel sektör organizasyonlarında 1950'lere dayansa da bu yönetim tekniğinin kamu yönetiminde uygulanması ancak 1990'larda söz konusu olmuştur (Barca ve Nohutçu, 2013). Bu kavramlar arasında şeffaflık, etkinlik, verimlilik gibi, strateji de önemli bir yere sahiptir. Strateji tek başına da önemli olmakla birlikte stratejik planlama ve stratejik yönetim kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi değerini hızlıca kabul ettirmiş ve kamu yöneticileri tarafından benimsenmiştir. Hatta stratejik yönetimin kamu kurumlarının performansını önemli ölçüde etkilediği iddia edilmektedir (Andrews, Boyne, Law ve Walker, 2012). Geleneksel kamu yönetiminde uzun vadeli planlar ve stratejiler kurumlar tarafından göz ardı edilmektedir ve kurumların kamu yönetimi içerisinde daha büyük bir amaçlarının olması gerektiği unutulmaktadır (Hughes, 2014). Bu yüzden de Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının kamu yönetimi içerisinde yer bulmasına olanak sağlamıştır.

Türk Kamu Yönetimi üniter ve merkeziyetçi yapısı gereği bünyesindeki tüm düzenlemeleri mevzuata dayalı olarak gerçekleştirmektedir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları da ancak hukuki dayanakları sağlandıktan sonra yönetim sistemi içerisine entegre edilebilmişlerdir. Önceleri sadece kâğıt üzerinde yer verilen bir kavram olan stratejik yönetimin

değeri kamu yöneticileri tarafından da anlaşıldıkça uygulanması hukuki bir zorunluluk olmaktan çıkmış, öncelikli tercihe dönüşmüştür. Zira doğru bir stratejik yönetim içerisinde hazırlanan uygun bir stratejik plan, yöneticilerinin kurum ve kuruluşlarında etkinlik ve verimliliği artırmasına yardımcı olmaktadır.

Kamu bürokrasisi içinde stratejik plan ve yönetimin uygulanması için gerekli zeminin oluşması zaman alsa da Türk yönetim yapısının strateji kavramına yabancı olmaması ve üst düzey kamu yöneticilerinin farklı saiklerle de olsa çoğunlukla merkezi yönetimle uyumlu çalışmaya gayret göstermesi stratejik yönetime geçiş sürecini hızlandırmıştır. Dünyadaki diğer devletlere paralel olarak Türkiye'de de Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının etkileri görülmüştür. İnsan kaynakları, strateji, performans gibi kavramlar Türk Kamu Yönetimi örgütlenmesi içinde kendilerine yer edinmişlerdir (Kayıkçı, 2014). Buna ek olarak Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kuruluşundan bu yana birçok kanun ve yönetmelik çıkarılmış ve uluslararası ve ulusüstü kuruluşlarla bu alanda uyumlaştırma çalışmaları yürütülmüştür.

Bu çalışmada stratejik planlama ve stratejik yönetime dair ulusal ve uluslararası literatür taranmış, bu kavramlara ilişkin tanımlara yer verilmiş ve kavramın kamu yönetimi disiplinindeki önemine değinilmiştir. Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama ve stratejik yönetiminin tarihi gelişimi ele alınmış ve bu amaçla kurulan kurumların faaliyetleri incelenmiştir. Stratejik planlama ve yönetim ile ilgili mevzuat derlenmiştir. Son olarak da Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi içerisinde stratejik yönetimin geldiği güncel durum değerlendirilmiştir. Ayrıca bazı eleştiriler ve önerilere yer verilmiştir.

1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı ilk olarak askeri bir terim olarak ortaya çıkmış ve daima önemli bir konu olmuştur. Öyle ki, Ritter, Osmanlı Devleti döneminde askeriye ve sporla ilgili yazılan ve İstanbul kütüphanelerinde bulunan kitapları üç başlık altında toplamış, bu başlıklardan birini "sevkülceyş (strateji) ve tabiye (taktik)" olarak belirlemiştir (Ritter, 2010). Askeri bir terim olarak ortaya çıkan strateji kavramı sahip olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun önceden belirlenmesi ve kullanılması anlamından ötürü işletmeler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Ereş, 2004). Stratejik yönetim zaman içerisinde anlam genişlemesi yaşayarak; bir organizasyonun rekabet avantajı elde etmek için kaynaklarını ve yeteneklerini dış çevrenin ihtiyaçlarıyla eşleştirmesine izin veren stratejiyi gerçekleştirme süreci olarak ifade edilmiştir (Henry, 2008). Aktan ise organizasyonların rakiplerine karşı

üstünlük sağlamak için kullandığı stratejilerden kaynaklandığı için Stratejik Yönetimi yönetim biliminde yeni bir disiplin olarak görmektedir (Aktan, 2003).

Stratejik planlama kavramı genel olarak stratejik yönetim kavramıyla birlikte ele alınmaktadır. Bazı durumlarda bu iki kavram birbirinin yerine de kullanılmaktadır. Ancak stratejik planlama temel öğelerden biri olmasına rağmen stratejik yönetimin özünü oluşturmak için yeterli değildir. "Stratejik yönetim kaynak yönetimini, planının uygulamasını, kontrolü ve değerlendirmeyi içermektedir." (Halachmi, Hardy ve Rhoades, 1993). Bundan da anlaşılacağı üzere bir organizasyonun karar alma süreçlerinden değerlendirmeye kadar olan tüm işlemleri stratejik yönetim başlığı altında toplanmaktadır. Stratejik planlama mevcut durumla ilgilenip programla sınırlı kalırken stratejik yönetim planlamayı da kapsayan büyük ölçekli bir yapıdır. Dolayısıyla stratejik planlama analiz iken stratejik yönetim sentez olarak kabul edilmelidir (Mintzberg, 2007). Stratejik yönetimi tek başına, sığ bir kavram olarak değil; birçok alt başlığı bünyesinde barındıran, bir çatı kavram olarak görmek gerekmektedir. Stratejik yönetim organizasyonun amaçlarına ulaşmak için sorması gereken sorulara cevap üreterek doğru yolları belirleyen bir yönetim biçimidir. Bu yolların belirlenmesiyle organizasyonlar zamanı ve karşılarına çıkan fırsatları iyi kullanabilecek, gelecek yönelimlerini artıracak, olumsuz dışsallıklarla mücadele edebilecek ve değişime ayak uydurabileceklerdir (Eryılmaz, 2018). Stratejik yönetimin en önemli özelliklerinden biri de hem kurum içi hem de kurum dışı analizlere önem vermesidir. Bu analizler sayesinde organizasyonlar hem geleceğe karşı hazırlıklı olurlar hem çevrede meydana gelen değişimlere adaptasyonda daha az sorun yaşarlar. Stratejik planlamada SWOT[1] analizi yöntemi kullanılarak bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri saptanır ve çevrede bulanan fırsatlar ile tehditler belirlenir (Demir ve Yılmaz, 2010). Tüm bu analizler sonucunda elde edilen veriler yeni stratejik planların hazırlanmasında kullanılmakta ve organizasyonların entropiye girme eğilimini önlemektedir.

Stratejik yönetim içerisinde yer alan işlemleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için stratejik planlamanın yapılması, stratejik planda belirlenen stratejilerin uygulanması ve yürütülen tüm işlemlerin ve ulaşılan sonuçların belirlenen amaçlara uygunluğunun stratejik denetimidir (Söyler, 2007). Bu üç ana başlık stratejik yönetimin temel öğelerini ifade etmek için kullanılsa da stratejik planlama ve stratejik yönetim konularında yeni fikirler ortaya atılmaktadır. Yeni yaklaşımların da etkisiyle stratejik yönetim kavramı özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de etkisini göstermektedir (Eryiğit, 2013).

Genel olarak kamu yönetiminde stratejik yönetimin başarıyla uygulanması her ülke için birbirinden farklı değişkenlere bağlıdır. Türk Kamu Yönetimi yapısı içerisine stratejik yönetimin entegre olma süreci ekonomik, hukuki ve siyasi iklim değişkenleri göz önünde bulundurularak ele alınmalıdır.

2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı daha kapsayıcı olmasına rağmen Türk Kamu Yönetimi mevzuatında stratejik planlama kavramının öne çıktığı görülmektedir. Bunun sebebi planların her idari birim tarafından kendi birimlerine uygun biçimde hazırlanırken stratejik yönetim faaliyetinin merkezi hükümet tarafından belirlenen amaç ve politikalara uygun olarak yürütülmesidir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kuruluşundan bu yana planlama ve yönetim faaliyetleri devletin ve kurumların bütçelerini kullanmasıyla ilişkilendirilmiştir.

9 Haziran 1927 tarih ve 606 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu'nu Türk Kamu Yönetiminde plan ve bütçelemeye dair ilk hukuki düzenleme olarak kabul etmek mümkündür. Ancak bu kanun içeriğinde doğrudan stratejik planlama ya da stratejik yönetime ait ilkelere yer verilmemiştir. Türk Kamu Yönetiminde 1930'larda hazırlanan Beş Yıllık Sanayileşme Planları dolaylı da olsa stratejik plan ve yönetim ile ilişkilendirilebilecek çalışmalardır. Bu çalışmaların kapsam ve nitelikleri göz önünde bulundurulduğunda stratejik plandan daha çok program olarak değerlendirilmesi gerektiği görüşü de hâkimdir (Sezen, 1999).

İkinci Dünya Savaşı ve sonrasındaki Soğuk Savaş Dönemi, Türkiye'de siyasal, ekonomik ve yapısal değişimlerin yaşandığı hareketli bir dönem olmuştur. Böylesine hareketli ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönemde hükümetler tarafından büyük ölçekli ve uzun vadeli planlar yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu ihtiyacı karşılamak üzere bir kurum kurulmasına yönelik girişimler 27 Mayıs 1960 askerî darbesi ile kesintiye uğramıştır (Mıhçıoğlu, 1988). Yine de 05 Ekim 1960 tarihli ve 10621 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 91 sayılı "Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kurulması Hakkında Kanun" (1960) ile Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Başbakanlık'a bağlı olarak kurulmuştur. Kanunun 2. maddesinde DPT'nin görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

> 1. Memleketin tabiî, beşerî ve iktisadi her türlü kaynak ve imkânlarını tam bir şekilde tespit ederek takip edilecek iktisadi ve sosyal politikayı ve hedefleri tâyinde Hükümete yardımcı olmak;

2. Muhtelif bakanlıkların iktisadi politikayı ilgilendiren faaliyetlerinde koordinasyonu temin etmek için tavsiyelerde bulunmak ve bu hususlarda müşavirlik yapmak;
3. Hükümetçe kabul edilen hedefleri gerçekleştirecek uzun ve kısa vadeli plânları hazırlamak;
4. Plânların başarı ile uygulanabilmesi için ilgili daire ve müesseselerle mahallî idarelerin kuruluş ve işleyişlerinin ıslahı hususunda tavsiyelerde bulunmak;
5. Plânın uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek ve gerekli hallerde plânda değişiklikler yapmak;
6. Özel sektörün faaliyetlerini plânın hedef ve gayelerine uygun bir şekilde teşvik ve tanzim edecek tedbirleri tavsiye etmek. (Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kurulması Hakkında Kanun, 1960)

Her ne kadar strateji kavramına sözcük olarak kanunda yer verilmese de içerik bakımından stratejik planlamaya dair ilkeleri görmek mümkündür.

1963 yılında yayınlanan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile birlikte planlı kalkınma dönemlerinin başladığı görülmektedir. Buna paralel olarak 1968 yılında yayınlanan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu kurum ve kuruluşlarında Araştırma Planlama ve Koordinasyon birimleri kurulmasına karar verilmiştir. DPT bu noktada kilit bir rol üstlenmiştir. Zira 1968'deki düzenlemeye ek olarak 1969 Program Kararnamesine "Planlama ve Koordinasyon Birimleri, ilgili teşekküllerle DPT tarafından ortaklaşa tespit ve tayin edilen esaslara göre çalışacaklardır" hükmü getirilmiştir (Özşen, 1998). 1961 Anayasası ile birlikte anayasal bir kurum olan DPT 1982 Anayasası'nın kabulünden sonra bu özelliğini yitirmiştir.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim Türkiye'de birçok özel sektör kuruluşunun uzun süredir uygulamakta olduğu yöntemler olsa da kamu sektöründe uygulanması fikri Türkiye için Dünya Bankası tarafından hazırlanan "Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme" (PEIR) raporu ile gündeme gelmiştir. Bu rapora göre mali yönetim ile oluşturulan stratejik planların zayıflığı, bütçe ile planların bağlantısızlığı ve bütçenin uygulaması sürecindeki aşırı kontrol yönetimde etkinliğin düşmesine yol açmaktadır (World Bank, 2001). Dünya Bankası ile imzalanan "1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması" (PFPSAL-1) ile de stratejik plan ve stratejik yönetime dair düzenlemelerin yapılacağı taahhüt altına alınmıştır. 12 Temmuz 2001 tarihinde imzalanan bu anlaşma ile mali sektör ve kamu yönetiminde orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amaçlanmıştır (Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006). Söz konusu taahhüt doğrultusunda 2003 yılında DPT Müsteşarlığı tarafından stratejik planlama kılavuzu

hazırlanmış ve stratejik plan oluştururken faydalanmaları amacıyla kamu kurumlarına gönderilmiştir (SBB, 2018a).

7 Temmuz 2003 tarihinde yayınlanan 2003/14 sayılı "2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı" nın 25. maddesinde stratejik plan hazırlaması ve uygulaması amacıyla farklı görev türlerinde 8 kamu kurumu pilot kurum olarak seçilmiştir. Bu kurumların DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan stratejik plan hazırlama kılavuzunu uygulaması ve geliştirmesi öngörülmüştür. Ayrıca aynı raporun 26. ve 27. maddelerinde performansa dayalı bütçelemenin geliştirilmesi ile stratejik planların uyumlaştırılması görevleri Maliye Bakanlığı'na verilmiştir (YPK, 2003). Bu pilot kurum uygulamaları Yüksek Planlama Kurulu'nun 2004 yılındaki kararı ile de sürdürülmüş ve çalışmalar 2006 yılında tamamlanabilmiştir**.**

Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama ve stratejik yönetimin hukuki olarak güçlü bir biçimde yer bulması ise 24 Aralık 2003 tarihinde 25326 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003) ile getirilen düzenlemeler ile gerçekleşmiştir. Bu kanun ekinde yer alan cetveller arasında (I) Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri, (II) Yükseköğretim Kurulu, Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri, (IV) Sosyal Güvenlik Kurumları için stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Aynı kanunun 3. maddesinin n fırkasında ise stratejik planın tanımı "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" şeklinde yapılmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi ile stratejik planlamaya yönelik düzenlemelerin kontrol ve denetleme yetkisi DPT'ye bırakılmıştır. Aynı maddenin 1. fıkrasında ise

> Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003).

İfadesine yer verilerek idarelerin stratejik planlarını hazırlarken dikkat etmeleri gereken noktalar belirtilmiş ve bir stratejik plandan neler beklendiğine değinilmiştir. DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan "Kamu

İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" 26179 sayı ve 26 Mayıs 2006 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik ile stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idareleri, stratejik planların hazırlanma ve uygulanma süreçleri, planların güncelleştirilmesi ve yenilenmesi, program ve planların değerlendirilmesi, performans programı gibi konular hakkında düzenlemeler yapılmıştır (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006). 2011 yılında 641 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kalkınma Bakanlığı kurulmuş ve DPT kapatılmıştır. DPT'nin 5018 sayılı kanunundan ve diğer mevzuattan kaynaklanan görev ve yetkileri de Kalkınma Bakanlığı'na devredilmiştir (Kalkınma Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Yeni kurulan Kalkınma Bakanlığı devraldığı yetki ve görevlerin yanında DPT tarafından çıkarılan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"'i de kullanmaya devam etmiştir. Ancak Kalkınma Bakanlığı 26 Şubat 2018 tarihinde 30344 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren yeni bir yönetmelik çıkarmıştır. Bu yönetmelik 2006 yılında DPT tarafından çıkarılan yönetmelikle aynı adı taşımasına rağmen içeriğinde oldukça detaylı değişikliklere gidilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne fiilî olarak geçilmemiş olsa da bu yönetmelikteki değişiklikleri bu sistem için bir hazırlık olarak görmek mümkündür.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu stratejik plan ve yönetimle ilgili temel konuları düzenleyen ana kanundur. Ancak daha çok merkez ve taşra teşkilatlarını kapsadığı için mevzuata yerel yönetimlerin stratejik planları ile ilgili eklemeler de yapılmıştır. 13 Temmuz 2005 tarihli ve 25874 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesine göre nüfusu 50.000 ve üzeri olan belediyeler için stratejik plan hazırlamak zorunludur. Bu stratejik planlar hazırlanırken varsa üniversitelerin, meslek odalarının ve ilgili sivil toplum kuruluşlarının görüşlerine başvurulur. Stratejik plan bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edeceği için belediye meclisinde bütçeden önce sunularak kabul edilmesi gerekmektedir (5393 sayılı Belediye Kanunu, 2005). Bu maddeden anlaşılacağı üzere nüfusu 50.000'den fazla olan belediyeler için zorunlu olan stratejik planlar hazırlanırken yönetişim ilkelerine uygun olarak diğer paydaşların görüşlerinin alınması öngörülmüştür. Ayrıca stratejik plan ile belediye bütçenin uyumlu hale getirilmesi amaçlanmıştır.

4 Mart 2005 tarihinde yayımlanan 25745 sayılı Resmî Gazete'de yer alan 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun 31. maddesi de 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesiyle benzerlik göstermektedir. Sadece nüfus sınırlaması yoktur ve İl Özel İdaresi bulunan iller için geçerlidir. Belediye başkanı yerine vali, belediye meclisi yerine de il genel meclisi ifadeleri kullanılmaktadır.

3. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

2018 yılında fiilî olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle ilgili mevzuatın tümünde olduğu gibi Başbakan ve Bakanlar Kurulu ifadeleri Cumhurbaşkanı ifadesi ile değiştirilmiştir. Ancak stratejik yönetim konusundaki değişiklikler sadece mevzuatta yapılan şeklî değişikliklerle sınırlı kalmamıştır. Stratejik planlamanın yapılması, stratejik yönetimin yürütülmesi amacıyla yeni birimler kurulmuş ve ilgili mevzuatta düzenlenmeler yapılmıştır.

16 Nisan 2017 tarihinde yapılan anayasa değişikliği referandumunun ardından 02.07.2018 tarihinde anayasa değişikliklerine uyum sağlanması amacıyla 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname yayınlanmıştır. Bu kararnamenin 213. maddesi ile 5018 sayılı kanunun 9. maddesinde değişikliğe gidilmiş Cumhurbaşkanı tarafından üretilen politikalar stratejik planlamada uyulması gereken üst norm olarak belirlenmiştir. Ayrıca stratejik plan hazırlayacak kamu idarelerinin belirlenmesi, stratejik planlama sürecine dair takvimin oluşturulması, stratejik planların kamu politikaları, kalkınma planları ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine dair yetki ve görev Cumhurbaşkanına verilmiştir (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018).

1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) ile varlığını sürdüren ve yeni kurulan tüm birimlere stratejik plan yapmak, performans değerlendirmelerini de bu planlara uygun gerçekleştirmek görevleri verilmiştir. Bu şekilde stratejik yönetimin yürütmenin tüm birimlerinde uyumlu bir biçimde hayata geçirilmesi hedeflenmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde 2011 yılında kapatılan DPT'nin yerine kurulan Kalkınma Bakanlığı da kapatılmış; stratejik plan ve yönetim ile ilgili görev ve yetkileri Cumhurbaşkanı adına kullanılmak üzere Strateji ve Bütçe Başkanlığına devredilmiştir. "Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" başlığıyla yayımlanan 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 2. maddesinin c fıkrasına göre;

> Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef, ilke ve amaçlar çerçevesinde stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin genel ilke, esas ve usulleri tespit etmek; kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planı, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar ve orta vadeli programda belirlenen hedef ve amaçlara uygun olarak hazırlanmasını sağlamak, uygulamasını izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek (SBB, 2018b)

ile görevlendirilen başkanlığın yetkileri ve görev alanı genişletilmiştir. Buna ek olarak 8 Kasım 2018 tarihinde 30590 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 21 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Strateji ve Bütçe Başkanlığına İSEDAK'ın (İslam İşbirliği Teşkilatı Ekonomik ve Ticari İşbirliği Daimi Komitesi) faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli koordinasyonun ve mali desteğin sağlanması görevleri de verilmiştir (SBB, 2018c). Böylece Bütçe ve Strateji Başkanlığının faaliyet alanları arasına uluslararası kuruluşlar da dahil edilmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde daha önce Türk Kamu Yönetimi içerisinde yer almayan yeni ofis ve politika kurulları bulunmaktadır. 1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan bu yeni birimlerden Finans Ofisi, Dijital Dönüşüm Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisinin görevleri 24 Ekim 2019 tarihinde yayımlanan 48 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2019) detaylandırılmıştır. Bu ofisler ilgili oldukları alanlarla ilgili olarak Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen amaç, politika ve stratejilere uygun olarak stratejik planlama ve yönetimin ülke çapında yürütülmesinden sorumludurlar. Bu kararnamenin ilgili maddelerine göre stratejik planlar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen plan ve politikalara uyumlu hale getirilse de özel uzmanlık gerektiren alanlarda koordinasyon görevi Strateji ve Bütçe Başkanlığı yerine ilgili ofislere bırakılmaktadır.

Sonuç

Stratejik planlama ve stratejik yönetimin Türk Kamu Yönetimi içerisinde yer bulması Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kuruluşundan çok öncesine dayandırılabilir. Çok geniş coğrafyalarda çok uzun süreler boyunca hüküm süren Türk devletlerinin sınırları içerisindeki mali, idari ve askerî yapıyı belli bir plan ve programa bağlı kalmaksızın yönetebildiğini düşünmek olası değildir. Ancak yönetim biliminin bir disiplin olarak ortaya çıkışının ardından stratejik yönetim gibi mekanizmalar bir sistematik içinde değerlendirilebilmiştir.

Türkiye'de hükümetler Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin benimsediği sosyal devlet ilkesi gereği olarak da kuruluşundan bugüne dek stratejik planlar ve programlar üretmek zorunda kalmışlardır. Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının etkilerini hissettirmesiyle birlikte de bu plan ve programlar

mevcut hükümetlere özgü olmaktan çıkarılmış ve daha uzun vadeli devlet politikaları halini almışlardır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi fiilî olarak hayata geçmeden önce de stratejik yönetimin uygulanabilmesi için gerekli hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Fakat başkanlık sisteminin bir türevi olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde tüm idari birimlerin stratejik planlarının genel kamu politikalarıyla uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca stratejik yönetimin uygulanması hem kolaylaşmış hem de karar alma mekanizmaları daha etkin işlediğinden yönetimle ilgili süreçler hızlanmıştır.

Neredeyse tüm kamu kurumlarına getirilen stratejik plan hazırlama zorunluluğuna rağmen bazı kamu kurumlarının alt birimlerinde bu işle görevlendirilen personelin gerekli eğitimi almamış olma ihtimali bulunmaktadır. Bu personelin çözüm olarak bir önceki planı ya da çalıştığı kurum ve birim ile aynı özelliklerde başka bir kurum ve birimin stratejik planını kopyalaması olasıdır. Bu durum stratejik planlamanın amacına ulaşamamasına sebep olacaktır. Dolayısıyla stratejik plan hazırlamakla görevli personelin birim amiriyle birlikte konunun önemini kavramış kişiler arasından seçilmesi sağlanmalıdır.

Türk Kamu Yönetiminin yapısı gereği stratejik yönetimin en önemli adımlarından olan değerlendirme her zaman şeffaf olarak yürütülememektedir. Stratejik yönetim ilkeleri gereği sadece sonuç değil süreç de denetlenebilir olmalıdır. Ticari işletmelerin mali tabloları için uygulanabilen bağımsız dış denetçilik mekanizmasına benzer bir sistem ile kamu kurumlarının stratejik plana uygun hareket edip etmediklerini denetlemek faydalı olacaktır. TBMM adına kamu kurumlarını denetleyen Sayıştay'ın denetimleri sadece mali konularla sınırlı kalmaktadır. Stratejik planı hazırlayan kamu kurumunun yine kendi planını değerlendirmesi hem değerlendirmeye güveni azaltacak hem de kurum idarecilerinin kendilerini zorlamak yerine daha kolay hedef ve amaçlara yönelmesine yol açabilecektir.

Stratejik planlar her birim ve kurum için ayrı ayrı hazırlanıyor olsa da bir uyumlaştırma süreci bu planların hükümet politikalarına bağlı kalmalarını sağlamakta; en azından planlarının sınırlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Türkiye'nin bölgesel ve küresel bir güç olma yolunda attığı adımlara uygun olarak kurumlar da stratejik planlarını hazırlarken uluslararası arenada benzerleri tarafından uygulanan yöntemleri takip etmelidirler. Böylece her kurum önceki stratejik planda yer alan lokal hedeflere ulaşmak yerine kendi uluslararası muadiliyle rekabet edecek seviyeye gelmeyi amaçlamalıdır.

Kaynakça

1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. *Resmî Gazete* (10 Temmuz 2018, Sayı: 30474). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf (Erişim Tarihi: 14.06.2021).

48 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. *Resmî Gazete* (24 Ekim 2019, Sayı: 30928). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/10/20191024-1.pdf (Erişim Tarihi: 29.06.2021).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. *Resmî Gazete* (24 Aralık 2003, Sayı:25326).https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm#1 (Erişim Tarihi: 11.06.2021).

5393 sayılı Belediye Kanunu. *Resmî Gazete* (13 Temmuz 2005, Sayı: 25874). https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf (Erişim Tarihi: 20.06.2021).

Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Andrews, R., Boyne, G., Law, J. and Walker, R. (2012). *Strategic Management and Public Service Performance.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Barca, M. ve Nohutçu, A. (2013). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış. A. Balcı, A. Nohutçu, N. Öztürk ve B. Coşkun (Ed.) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (s. 341). Ankara:Seçkin Yayıncılık.

Coşkun, B. ve Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye'de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi. *Strategic Public Management Journal, 4*(8), 1-16.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 25(1), 69-88.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kurulması Hakkında Kanun. *Resmî Gazete* (05 Ekim 1960, Sayı: 10621). https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/10621.pdf (Erişim Tarihi: 15.06.2021).

Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 21-29.

Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 4(9), 152-172.

Eryılmaz, B. (2018). *Kamu Yönetimi.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Halachmi, A., Hardy, W. ve Rhoades, B. (1993). Demographic Data and Strategic Analysis. *Public Administration Quarterly*, (17), 159-174.

Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management.* Oxford: Oxford University Press.

Hughes, O. E. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi.* (Çev. B. Kalkan, B. Akın ve Ş. Akın). Ankara: Big Bang Yayınları.

Kalkınma Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. *Resmî Gazete* (03 Haziran 2011). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-9.pdf (Erişim Tarihi: 15.06.2021).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. *Resmî Gazete* (26 Mayıs 2006, Sayı: 26179). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060526-11.htm (Erişim Tarihi: 17.06.2021).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. *Resmî Gazete* (26 Şubat 2018, Sayı: 30344). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/02/20180226-10.htm (Erişim Tarihi: 17.06.2021).

Kayıkçı, S. (2014). Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları. *Mülkiye Dergisi, 31*(256), 165-186. https://dergipark.org.tr/tr/pub/mulkiye/issue/256/1143 (Erişim Tarihi: 11.16.2021).

Mıhçıoğlu, C. (1988). Yine Devlet Planlama Örgütünün Kuruluşu Üzerine. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43(1), 113-146.

Mintzberg, H. (2007). Crafting Strategy. S. Minahan ve J. Wolfram Cox (Eds.). *The Aesthetic Turn in Management.* Londra: Routledge.

Özşen, T. (1998). *Planlama Yönetimi (Türkiye'de Apk Birimleri Uygulaması).* Ankara: İçişleri Bakanlığı Araştırma Planlama.

Ritter, H. (2010). Ata Binmek, Ok Atmak. *Türkiyat Mecmuası, 4*(0), 45-48. https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuturkiyat/issue/18499/194953 Erişim Tarihi: 15.06.2021).

SBB. (2018a). *Kamuda Stratejik Yönetim.* http://www.sp.gov.tr/tr/html/16/Hakkimizda/ (Erişim Tarihi: 20.06.2021).

SBB. (2018b, 24 Temmuz). *https://www.sbb.gov.tr/*. 06 26, 2021 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: https://www.sbb.gov.tr/mevzuat-cumhurbaskanligi-kararnameleri/ (Erişim Tarihi: 26.06.2021).

SBB. (2018c, 8 Kasım). T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: https://www.sbb.gov.tr/mevzuat-cumhurbaskanligi-kararnameleri/ (Erişim Tarihi: 30.06.2021).

Sezen, S. (1999). *Devletçilikten Özelleştirme ve Türkiye'de Planlama.* Ankara: TODAİE.

Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi* (152), 103-115.

Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2006). *Maliye Bakanlığı 2008–2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi.* T.C. Maliye Bakanlığı, Ankara.

World Bank. (2001). *Turkey -Public Expenditure and Institutional Review: Reforming Budgetary Institutions for Effective Government.* World Bank Group.https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15482?show=full (Erişim Tarihi: 30.06.2021).

YPK. (2003). *2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı.* Yüksek Planlama Kurulu.

[1] İngilizcede güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit sözcüklerinin ilk harflerinden oluşan kısaltma.

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:293-328 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 16/09/2020 Makale Kabul Tarihi: 26/11/2020

POPÜLASYON EKOLOJİSİ, VARLIK YÖNETİMİNDE STRATEJİ DEĞİŞİMİ VE ÖZELLEŞTİRME İDARESİ[*]

Ayhan SARISU[**]

Öz

Türkiye Varlık Fonu (TVF)'nun kurulması ile birlikte Türk ulusal varlıklarının stratejik yönetim şeklinin ve özelleştirme stratejilerinin tümden değişim gösterdiğini söylemek mümkündür. Özelleştirme portföyünde bulunan ya da bu portföye girmeye aday bazı büyük kamu şirketleri ve varlıkları TVF'na devredilmiştir. İç ve dış çevresindeki entropik etkiler nedeniyle Özelleştirme İdaresi Başkanlığının (ÖİB) metal yorgunluğu yaşadığı izlenmektedir. Popülasyon ekolojisinin ÖİB ve TVF gibi türdeş örgütlerin bir arada yaşayan Popülasyonlar oluşturduklarını, örgütlerin bir Popülasyon içinde doğum, ölüm, yaşam süresi veya hangi dönemlerinde yapısal değişime tabii olduklarının tespitine yönelik evrimci bir örgüt kuramı olduğu söylenebilir. Popülasyon ekolojisi kuramında çevresel değişim taleplerine uygunluk sağlayan örgütlerden güçlü olanların yaşayacağı, uyumsuz olanların ise ayıklanmak suretiyle eleneceği ifade edilir. Amaçları açısından ÖİB ve TVF'nun birbirleriyle neredeyse eşdeş olacak kadar benzeştiği ve eşbiçimlendiği görülmektedir. Bu çalışmada, kendisini yenileyemediği için yoğunlaşan entropik etkilerin de yönlendirici baskısıyla daha önceden "örgütsel ölüm"ün tadına bakmış olan kamusal şirket ve kurumsal yapılar gibi köklü bir reform ihtiyacı içinde olduğu değerlendirilen ÖİB'nin hukuki ve ekonomik akılcılık gereğince mevcut ve gelecekteki gizil gücüne işaret edilmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Popülasyon Ekolojisi; Hükümet Politikası ve Düzenleme; Özelleştirme; Yönetim ve Strateji.*

POPULATION ECOLOGY, STRATEGIC CHANGE IN ASSET MANAGEMENT AND PRIVATIZATION ADMINISTRATION

Abstract

With the establishment of the Turkey Wealth Fund (TWF), it is possible to say that the strategic management style and privatization strategies of Turkish national assets have changed completely. Some large public companies and their assets, which

[*] Bu çalışma, yazarın "Entropi, İnhitât ve Kurumsal Ölüm (Yükselmeyen Düşer / Ya Terakki Ya İnhitât)" başlıklı makalesinin (Sarısu, 2017c) genişletilmesiyle oluşturulmuştur.

[**] Doç. Dr., Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Uzmanı, asarisu@oib.gov.tr, https://orcid.org/0000-0003-3936-0399.

are in the privatization portfolio or are candidates for entering this portfolio, have been transferred to TWF. It is observed that the Privatization Administration (PA) is experiencing metal fatigue due to entropic effects in its internal and external environment. It can be said that population ecology is an evolutionary organization theory for determining that homogeneous organizations such as PA and TWF form populations living together, and that organizations are subject to structural change in birth, death, life span or in which periods within a population. In the theory of population ecology, it is stated that among the organizations that comply with the demands of environmental change, the strong ones will survive, and the ones that are incompatible will be eliminated by selection. In terms of their purposes, it is seen that the PA and TWF are almost identical and isomorphic to each other. In this study, the current and future potential power of the PA, which is considered to be in need of a radical reform such as public companies and institutional structures, which has tasted "organizational death" before due to the directive pressure of intensifying entropic effects, as it cannot renew itself, has been pointed out and some suggestions have been made.

Keywords: *Population Ecology; Government Policy and Regulation; Privatization; Public Administration and Strategy.*

Giriş

2016'da Türkiye Varlık Fonu Yönetimi A.Ş. (TVFY) ve Türkiye Varlık Fonu (TVF) unvanı ile oluşturulan yeni kurumsal yapılar Türkiye'nin ulusal varlıklarının stratejik üst yönetim şeklini ve özelleştirme stratejilerini tümden değiştirmiştir. Son dönemde Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın (ÖİB) ulusal varlıkların yönetimi ve özelleştirilmeleri hususunda TVFY/TVF ile örtülü bir kurumsal güç ve nüfuz mücadelesi yaşamakta olduğunun izlendiğini söylemek hatalı olmayacaktır. ÖİB'nin mevcut ve gelecekteki gizil gücünü (potansiyelini) işarete de yönelik olan bu çalışma, özelleştirme kurumunun bir geleceği var mı, var ise ne tür bir görev üstlenebilir sorusuna cevap aramak ve önerilerde bulunmak amacını taşımaktadır.

Bu çalışmada TVFY/TVF'nun ÖİB bünyesinde neden hayata geçirilmediği hususu, örgüt ve yönetim kuramlarından çevrenin çeşitli etkenlerle başarısız örgütleri ayıklayacağını vurgulayan makro-sosyolojik bir yaklaşım içeren (Öztaş, 2015:57-114), *"örgüt ekolojisi"* olarak bilinen *"Popülasyon ekolojisi"* açısından incelenecektir. Çalışmanın analiz seviyesi ÖİB, TVFY, TVF, vb. türdeş örgütlerce oluşturulan Popülasyonlardır. Konu ve bağlam hem özelleştirmeden sorumlu kamu kurumu olan ÖİB, hem de özel hukuka tabi olmakla birlikte ÖİB'nin verdiği kamusal sermaye ile kurulan, kamu kurumu statüsüne sahip TVFY/TVF temelindeki gelişmeler de dikkate alınarak değerlendirilecektir. Bu çerçevede "*örgüt*" kavramı, yerine göre ÖİB, yerine göre de TVFY/TVF için kullanılacaktır.

Kolay okunurluğu temin etmek amacıyla, atıf yapılan kanunlar "*2983 sayılı Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkında Kanun"* gibi uzun başlıklarıyla değil "*2983 S.K."* kısaltması örneğinde olduğu gibi sadece numaraları ve "sayılı kanun" anlamında "S.K." kısaltması ile anılacaktır.

Bilindiği üzere Türkiye'deki kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT'ler) ile kamu tesislerinin hisse senedi ihracı yoluyla ya da bu tesislerin işletme hakkının belli sürelerle özel kesime devredilmesine yönelik ilk özelleştirme düzenlemeleri 2983 S.K. ile 1984 yılında yürürlüğe konulmuştur. Özelleştirme uygulamalarını hayata geçirmek için de *Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi* oluşturulmuş ancak, istenen hızda ilerleme sağlanamayınca bu idari kapasite, 10 Nisan 1990'da yürürlüğe giren 412 sayılı KHK'nin 1'inci maddesiyle *'Toplu Konut İdaresi (TOKİ) Başkanlığı'*, aynı gün yürürlüğe giren 414 sayılı KHK'nın 2'nci maddesiyle de *'Kamu Ortaklığı İdaresi (KOİ) Başkanlığı*' unvanlı iki yeni teşkilat yapısına bölünmüş, özelleştirmelere ilişkin yetkiler KOİ'de bırakılmıştır. 473 sayılı KHK ile özelleştirme uygulamalarına yönelik karar merciinin de *"Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulu"* olmasına hükmedilmiştir.

Sık değiştirilerek karmaşıklaştırılan mevzuat ve idari yapılandırmalara rağmen özelleştirme uygulamalarından beklenen sonuçlar elde edilememiştir. Siyasi partilerin uzlaşması üzerine 3987 sayılı yetki yasası çerçevesinde Bakanlar Kurulu tarafından 530, 531, 532 ve 533 sayılı KHK'ler 6 Haziran 1994'de, 546 sayılı KHK ise 7 Temmuz 1994'de yürürlüğe konulmuştur. Ancak, anılan KHK'ların yasal dayanağını oluşturan 3987 sayılı yetki yasası Anayasa Mahkemesi[1] tarafından 7/7/1994'de, söz konusu KHK'lar ise 21/7/1994'de iptal edilmiştir. Bunun üzerine, sistem yaklaşımı esas alınarak, bütünlük ve etkileşim gözetilmek suretiyle özelleştirme uygulamalarına yeni bir düzen getirilmiştir. 4046 S.K. ile karar organı olarak *Özelleştirme Yüksek Kurulu* (ÖYK), yürütme organı olarak da ÖİB kurulmuştur. Muhasebesi ve yönetimi ÖİB tarafından gerçekleştirilmek üzere özelleştirmeden elde edilen gelirlerin *Özelleştirme Fonu*'nda toplanması öngörülmüştür.

4046 S.K. göreceli olarak özelleştirme uygulamalarının amacı, kapsamı, ilkeleri, usul ve esasları ile özelleştirme yöntemlerine açıklık getirmiştir. Tek parti hükümetleri tarafından hızla uygulanan özelleştirme programıyla 2003'den bu yana iktisadi dönüşüm politikalarının önemli bir uygulayıcısı haline gelen ÖİB'nin nesnel ve şeffaf faaliyetleriyle ciddi sonuçlar elde edilmiş, dünya ekonomileriyle bütünleşme politikaları uygulanan Türkiye ekonomisine olumlu sektörel dönüşüm etkisi ve maddi katkılar sağlanmıştır.

1. Popülasyon Ekolojisi Kuramı

Popülasyon ekolojisinin Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve Türkiye Varlık Fonu gibi türdeş örgütlerin bir arada yaşayan Popülasyonlar oluşturduklarını, örgütlerin bir Popülasyon içinde doğum, ölüm, yaşam süresi veya hangi dönemlerinde yapısal değişime tabii olduklarının tespitine yönelik evrimci bir örgüt kuramı olduğunu söylemek mümkündür.

Beşerî, fiziki, teknik imkân ve araçları kullanarak, önceden planlanan işleri ortak çaba ve eşgüdümle başarmak amacıyla bir araya getirilen ve mantıklı bir faaliyet bütünlüğü içinde her biri belirli görev, yetki ve sorumluluklara sahip kılınan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkileri oluşturan yapıların "*örgüt*" olarak tanımlanması olasıdır. Örgüt analizinde ilk dillendirdiği 1977'den itibaren (Hannan ve Freeman, 1977: 929-964) örgütsel değişimi anlamak amacıyla çevresel seçime yaptığı vurgu ve evrim süreçlerine işaret eden yapısıyla Popülasyon ekolojisi kuramının etkisi zaman içinde giderek artmıştır.

Örgütler, faaliyetlerini iç ve dış çevresel ortamlarda yerine getirirler. Çevresel faktörler, engeller ya da fırsatlar doğurabilir. Çevresel değişimler çok hızlı gerçekleştiğinden örgütler açısından içinde bulundukları dış çevre koşulları önem taşır. Örgütsel bünyede bulunan *iç çevre faktörleri* örgütün performansını ve başarısını derinden etkileyen içsel unsurlar olarak beşerî sermaye, kurum kültürü, yönetsel yapı, yönetim sistemleri, davranış ve ilişkiler ağı ile kurum içi dinamik unsurlardan oluşur. Örgütün güçlendirilmesi ve özündeki üstünlükleri tespit edebilmek için iç çevre faktörlerinin belirli aralıklarla analiz edilmesinde yarar görülmektedir. Etkili, verimli ve etkin stratejiler oluşturulması ve başarıyla uygulanmasında bir örgütün iç çevre faktörlerini iyi tanımak üst yönetici kademesi için hayati önemdedir.

Örgütün '*teknik çevre*'si olarak da kabul edilen '*yakın dış çevre*' faktörleri; müşteriler, banka ve finansal kuruluşlar, rakip örgütler, devlet kurumları, tüketiciler vb. iken '*kurumsal çevre*' olarak da değerlendirilen '*genel dış çevre*' faktörleri ise politik, doğal, yasal, ekonomik, teknolojik, demografik, uluslararası, sosyo-kültürel yapılar ve unsurlardır.

Çevresel analizlere önem veren ve bu analizleri düzenli olarak hayata geçiren örgütler, analiz yapmayanlara göre örgütsel faaliyetlerde daha etkin olabilmektedirler. Sistematik bir şekilde çevresel analiz yapmayan örgütler, zaman baskısından dolayı etraflarında gelişen olaylara ve değişimlere uygun olmayan seçimler yapmak zorunda kalabilmekte ve akıntıya uymak mecburiyetinde kalabilmektedirler.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde iş hayatında gelecekteki belirsizlikleri bertaraf edebilmek için geleceği doğru tahmin edebilmek ve ona göre hareket planları, stratejiler geliştirmek ve uygulamak örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri açısından önemlidir. Bu nedenle, sürekli olarak örgütün içinde bulunduğu çevrenin izlenmesi, uygun stratejiler ve politikalar geliştirilmesi gerekliliktir.

Dış çevredeki değişim dinamiklerine uygunluk, rekabet avantajları yaratabilme kapasitesi, teknolojideki gelişmeleri bünyesine adaptasyon seviyesi vb. etkenler, örgütsel başarı için önemlidir. Örgütler dış çevrede süreklilik içeren değişimlerin etkisinde ve yönlendirmesinde faaliyet göstermektedirler. Çevresel değişimleri anlama ve bunlara uyum yeteneği örgütlerin ihmal edemeyeceği hususlardandır.

Dış çevre, bir örgütün kendi iç sınırlarının dışındaki tüm değişkenleri içermektedir. Çevrenin takdirini kazanmak isteyen örgütlerin, teknik çevrede başarılı olabilmek için rasyonel davranışlar sergilemesi, bu rasyonaliteyi içselleştirerek uygulaması ve bünyelerine yansıtması önem taşır. Örgütsel yapıya, işleyiş süreçlerine farklı usul ve yöntemlerle müdahale edebilme kapasitesine sahip akreditasyon kuruluşları, devlet, kanun koyucu, örgüt çalışmalarının doğruluğunu tespit ve onay müesseseleri vb. unsurlardan oluşan '*kurumsal çevre*' ve örgütle doğrudan doğruya iş ilişkisi kuran rakipler, müşteriler, tedarikçiler, banka ve finans kuruluşları vb. unsurlar ise '*teknik çevre*' olarak ifade edilen boyutta örgütlerin işleyişlerine, süreçlerine ve yapılarına farklı şekillerde nüfuz edebilmektedirler.

Örgütlerin ve türlerin teşkili, seçimi ve idame süreçleri Popülasyon ekolojisinin dikkat çektiği (Şimşek, 1998:206) hususların başında gelmektedir. Popülasyon ekolojisi kuramında *çevreye uyum* temel unsur olarak değerlendirilmektedir. Çevresel değişim taleplerine uygunluk sağlayan örgütlerden güçlü olanların yaşayacağı, uyumsuz olanların ise ayıklanmak suretiyle eleneceği ifade edilmektedir (Hannan ve Freeman, 1977:929-964; Betton ve Dess, 1985:750-757; Jaffee, 2001:85). Bu kuram, çevresel seçim üzerine diğer kuramlardan daha fazla (Develioğlu, 1998:283-303) eğilmektedir.

Diğer teorik kuramlara nazaran Popülasyon ekolojisi kuramında örgütün çevrenin beklentileri doğrultusunda yapısını ve süreçlerini bilinçli olarak tasarlaması söz konusu değildir. Burada çevre, örgütleri doğal seleksiyonla seçime tabi kılmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977:937; Develioğlu, 1998:285). Bir çevrede, kurulup teşkilatlanmalarından itibaren çevrenin kabulüne mazharen meşruiyet kazanan ve belirli bir boşluğu doldurabilen

örgütlerin devamlılığı söz konusu olabilmektedir. Sadece bir tek örgütün varlığının devamlılığından ziyade aynı kaynak havuzundan beslenen örgütlerin nasıl başarılı olabildikleri de ayrı bir araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir (Hannan ve Freeman, 1977:937).

Kuramın temelinde birey olarak tekil örgütler değil, örgütler topluluğu yer almaktadır. Bir çevredeki örgüt Popülasyonu içindeki değişim, evrilme eğilimleri, çevresel ayıklanma ve seleksiyon süreçleri analiz edilmektedir. Kurumsal çevreye uyumlu hareket etme neticesinde örgütler kamuoyu nezdinde "*meşruiyet*" kazanır ve bu durumu sürdürerek meşruiyet kaygıları giderilen kapasitesiyle hayatiyetine devam edebilme yeteneğini geliştirir. Örgütsel faaliyetlerinin düzenli ve kendi amacına yönelik olduğuna işaret eden meşruiyetin kazanılabilmesi için bir örgütün kendisini bir üst derecedeki/hiyerarşideki örgüte açık veya zımni (kapalı) olarak onaylatması gereklidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, benzer nitelikli kurumsal baskılarla karşılaşan örgütlerin bu baskıları kendi faaliyetlerine ve yapılarına yansıtmak suretiyle birbirleri ile benzeşecekleri de söylenebilir. Amaçları açısından değerlendirildiğinde ÖİB, TVF/TVFY vb. örgütlerin birbirleriyle neredeyse *eşdeş* olacak şekilde benzeşmesi, *eşbiçimlenmesi* (izomorfizm); *taklitçi, zorlayıcı* ve *kuralcı* kurumsal baskılar şeklindeki mekanizmalar yoluyla gerçekleşebilir. Eşbiçimlenme, kısaca tarif edilecek olursa çevresel şartları aynı olan bir Popülasyondaki örgütü diğer örgütlere benzemeye zorlayan baskı sürecidir (Oliver, 1988:543). Benzer ya da aynı nitelikte hizmet veya mal üreten örgütlerin kaynakları, kapasiteleri, bilişsel etkileri, iş süreçleri vb. unsurları da benzeşebilir. Örneğin özelleştirme yaparak kamu finansmanına katkı yapması beklenen kurumsal yapı (ÖİB) ile kamusal varlıkların alternatif değerlendirme yollarını kullanarak kamuya yeni kaynak yaratması beklenen ulusal varlık yönetim şirketinin (TVF/TVFY) iş yapma usulleri ve süreçlerinin nihai tahlildeki benzeşen yapısı dikkate alınarak kamusal kurum şeklinde tasnif edilmek suretiyle ekonomik nitelikli örgüt analizine dâhil edilebilmeleri mümkündür.

Belirli sayıda ve benzer nitelikte, eğitimli ve liyakat sahibi profesyonel uzman işgücü ve personelin hazır bulunuşu, faaliyet amacına uygun şekilde yapılandırılmış bir bürokratik düzenin varlığı ve işleyişi, yönetsel yapısı, büyüklüğü, işlevi, iş disiplini ve iş süreçleri, yazılı olan veya teamülen uygulanan kuralların mevcudiyeti bu örgütlerin olmaz ise olmazlarıdır. Örgütün bulunduğu aynı Popülasyona özgü iş yapma şekilleri benzeşik örgütsel formlar yaratması da olasıdır (Scott ve Meyer, 1991:108-140).

Meşruiyet kazanmak ve ihtiyaç duyduğu benzer nitelikteki kaynaklara kolay erişmek isteyen türdeş örgütlerin şaşırtıcı derecedeki benzerliği, çeşitli

ve aynı nitelikteki kurumsal baskılarla karşılaşmaları, örgüt sayısının ve izomorfizmin çevresel örgüt kapasitesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıktığı şeklinde değerlendirilmektedir (Dimaggio ve Powell, 1983:148-149).

Neticede, örgütler önceden belirlenen hedeflere ulaşmak üzere oluşturulan tüzel yapılardır. Bir arada yaşamak suretiyle Popülasyon oluşturan örgütlerin bu popülasyonlardaki doğumları, ölümleri, kaç yıl hüküm sürdükleri, ne zaman ve nasıl değişim gösterdikleri gibi çalışmaları öngören Popülasyon ekolojisi (Yeloğlu ve Arslan, 2006:193), örgütlerin analizini statik durumdan çıkartıp, örgütlerin yaşam sürdürdüğü çevreye (Havemann, 1995:586-618; Şimşek, 1998:206) ve onu oluşturan dinamiklere (Kasımoğlu, 1998:193) yönelik farklı bakış açısı geliştirmektedir.

2. Entropi

Uzunca bir süredir özellikle hukuki ve teknolojik altyapıda kendisini yenileyemeyen "özelleştirme" kurumunun gerekli tedbirler alınıp hızla reforme edilmesi sağlanmalıdır. Aksi durumda ÖİB'nin bir süre sonra entropik etkiler nedeniyle her canlı organizma gibi "örgütsel ölüm"ü tadan bir bürokratik kamu örgütü olarak anılmasının kaçınılmaz hale gelebilmesi olasıdır

Bir kurumsal yapıyı bozulmaya yönelten, düzensizliğe götüren faktörler Katz ve Kahn tarafından *"... bütün örgüt biçimlerinin dağılmaya ve ölüme gideceği biçiminde bir doğa yasasıdır."* (1977:23) şeklinde *"entropi"* olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın eski Türkçedeki karşılığı; *çöküş, son bulma, dağılma, yıkılma, güçten düşme, inginlik, güçsüzlük, yaşlanma, gerileme* vb. manasında *inhitât* (Develioğlu, 2000:438; TDK, 2021) olarak alınabilmektedir.

Tüm bürokratik sistemler gibi kamu elindeki kurumsal yapılar da *"açık bir sistem"* içinde, değişen çevre koşullarına bağlı dinamik bir dengede faaliyet yürütmektedir. Kurumsal bir yapı olarak örgütler hem dış çevresinde ve hem iç çevresinde oluşan yeni durumlara bağlı olarak bozulan çoklu dengelerini farklı seviyelerde ve her defasında yeniden kuramadıkları durumlarda varlığını korumakta zorluk çekerek "*örgütsel ölüm*" yoluna girmekten kaçamayacaktır.

Entropik ektiler örgütleri ve kamusal kurumları "örgütsel ölüm"e götüren olgulardır. Sistematik dengeyi bozucu nedenlerin bir kısmı teknolojik gelişmeler, toplumsal ve bireysel beklentiler, rakipler, hukuki altyapıdaki değişimler vb. etmenler olarak dikkat çekmektedir. Kapalı sistem içindeki kurumlar, göreceli olarak, entropik etmenlere karşı açık sistem içindekilere

nazaran çaresizdir. Açık sistem içinde faaliyette bulunan kurumların, dengeyi bozan etmenlere karşı hızla önlem geliştirme ve uygulama yeteneğini geliştirmesi önemlidir. İdari, hukuki, mali, siyasi, teknik vb. herhangi bir sistemi / kurumu ölüme iten, yok oluşa yönelten unsurlara karşı mücadelesinde kendisini yeni denge noktasına götürerek varlığını devam ettirmesini sağlayıcı, yenileyici tedbirler alması bir örgütün *"negatif entropi"* üretmesidir. Yasa değişikliği yapmak, kurumun teşkilat yapısını değiştirmek, yeni görev ve hizmet alanları yaratmak, yeni ve çağdaş modeller / usuller geliştirmek, ehliyetli ve liyakatli personel gücünü geliştirmek, yeni piyasalarda söz sahibi olmak, daha rekabetçi ve daha atak politikalar uygulamak vb. hususlar *negatif entropi* örnekleri olarak sıralanabilir.

Varlığını devam ettirebilmesi, çevresinden *"girdi"* alıp dönüştürerek çevresine *"çıktı"* veren sistemlerin/yapıların varlığını sürdürebilmesi, dengesini sağlayarak kendisini korumasına bağlıdır. Açık sistemlerdeki örgütlerin iç ve dış çevreden karşılaştıkları entropik etkilerle dengelerini bozmamak amacıyla sakınım içinde olmaları, sürekli *negatif entropi üretmeleri* gereklidir. Çevresini denetleyen, etrafındaki sindirici, yıldırıcı unsurları ve tehditleri görerek çeşitli çareler geliştiren, çevresini etkileyen ve onunla etkileşen, fırsatları görüp değerlendiren, değişen koşullara hızla uyum sağlayan eylemli örgüt yapılarının oluşturulması ve geliştirilmesi vazgeçilmezdir (Tompkins, 1994:183-184). Aksi durumda kurumun/örgütün ölüme sürüklenmesi olgusuyla karşılaşılabilecektir.

2.1. Çöküş Sürecinde İhmal Edilen Başlıca Yönetim Fonksiyon ve İlkeleri

Örgüt ve yönetim sahasında 1970'lerden başlayarak yaygınlaşan, pozitif bir kuram olan, betimleyici *Durumsallık Kuramı*'nın esasını, örgütlerin her birinin kendilerine özgü olan iç ve dış koşullara sahip olduğunu ve bu şartlara bağlı olarak örgütsel yapılar, süreçler ve yönetimsel farklılıklar gösterdiği savı oluşturmaktadır. Örgütler, her daim kendilerine uygun bir yapı, bir durum içindedirler. Örgüt yapısı, iç ve dış koşulların bir fonksiyonu olduğundan bağımlı değişkendir. İç ve dış çevre şartları ise bağımsız değişkendir. *Mekanik* örgüt yapıları esnek olmayan yapılar olup değişime karşı direnç gösterir. Çalışanlar makinenin bir dişlisi gibi ele alınır. *Dizgesel* yapıdaki örgütler sık değişim yaşanan şartlara uygun değildir. Koşulların değişkenlik gösterdiği duruma uygun olan ise *organik* örgütlenmedir. Bu tür örgütlenme şeklinin yenilik, esneklik, sorun giderme, amaçların paylaşımından kaynaklanan güdülenme avantajı yüksektir. Ancak bu tür bir yapıda, çalışanların yüksek belirsizlik toleransına sahip olması kendi yararlarına sonuçlar verebilmektedir (Öztaş, 2014:227-235).

Kurumların çevresel belirsizliği minimize etmek ya da bu belirsizlikten en az etkilenmek için çevresel unsurlar ile ne zaman, nasıl, ne şekilde ve kimlerle ilişki kurulacağı hususundaki kararlara *strateji* denilmektedir. Tamponlama (buffering), yumuşatma (smoothing), tahmin (forecasting) ve kemer sıkma (rationing) stratejileri, vb. *örgüt içi* stratejilerdir. Rekabet (competitive) ve dayanışma (cooperative) ile ilgili stratejiler ise *örgütler arası* stratejiler iken yeni görev alanlarına, hizmet ve mal üretim sahalarına girilmesine veya mevcutların bir kısmından vazgeçilmesine, yeni portföy oluşturulmasına, vb. uygulamalara yönelik politikalar ile çalışma alanı seçimine ilişkin olanlar *farklılaşma* (diversification) stratejileri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Thompson, 1967:46-48).

Sistemin kendisini yenileyememesi, verimsizliğe sebep olup çöküşe yönelmesinin ana kaynağının, özelleştirme kurumu özelinde, sistematik yönetici eğitimi eksikliği olduğu izlenmektedir. Vizyon yoksunu yönetim kademesinin evrensel bilimsel bilgiye sahip olmaması ve uygulama tecrübesine bağlı olarak da kazanılan yöneticiliğin okulda öğrenilememesi çok önemli bir sorun olarak değerlendirilebilir. Bu durumda her yöneticinin, sorumluluğu altındaki işleri kendi bildiği, anladığı, uygun gördüğü şekilde *"ben yaptım oldu"* mantığı ile hareket ederek şahsi anlayışa bağlı yönetim olgusuyla sonuçlandırmasının, uygulamada yönetsel kademeler arasında idari ve hukuki temelde çeşitli sorunlar doğmasını beraberinde getirdiği izlenmektedir.

Örgütleri gözlemleyip eldeki bilgiler bağlamında yaşanan durumun niteliklerini, nedenlerini ve sorunları belirleyerek akılcı ve verimli yönetilen örgüt yapıları için çözümler öneren yönetim bilimi gurularından J.H. Fayol'un da belirttiği üzere prensiplere değil, kişilere bağlı olan yönetimler istikrarsızlığın, çelişkilerin, savurganlığın, israfın nedeni ve ussal olmayan yönetimlerin temel özelliğidir. Oysa akılcılık, kişilere bağlı farklı uygulamalardan kurtulmayı, bunların yerine herkes için geçerli ve genel kabul gören uygulanabilir nesnel ilkeleri bulmayı ve hayata geçirmeyi gerektirmektedir (Fayol, 2005:42-44'den aktaran Öztaş, 2014:110-132).

Tablo 1'de gösterildiği üzere entropik etkenlerle çöküşe yönelen kurumlarda yönetim fonksiyonlarından ve ilkelerinden başlıcalarının gözetilemediği ve/veya bunların zamanla bozulduğu (Öztaş, 2014:110-132) izlenmektedir.

Tablo 1. Çöküşe Yönelen Kurumların Yönetim Fonksiyonlarında ve İlkelerinde Bazı Bozulma Olguları

Bu kurumlar/da;	
Geleceği öngöremez, kendisini büyütecek ve görev alanlarını çeşitlendirecek planlama yapamaz, kendiliğinden harekete geçemez, yöntembilimi ihmal eder.	Planlanan amaçların gerçekleştirilmesinde gereken teşkilatı, malzemeyi, tesisatı, beşerî sermayeyi ve idari kapasiteyi oluşturamaz.
Planlanan örgütsel hedeflere ulaşılacak şekilde çalışılamaz, faaliyetlerinde süreklilik sağlayamaz.	Birimler arası etkileşimi ve iletişimi faydalı olacak şekilde sağlayamaz, etkin eşgüdümü göz ardı eder.
Amirler, astlarını ve yetenekli olduğu alanları iyi tanıyamaz. Astlara iyi örnek, rol model olamayacak niteliksizlikteki şahısların amir pozisyonlara atandığı görülür.	İnsani ve maddi altyapıda bir kısım personelini umursamayarak ötekileştirir, yıldırmaya/bezdiriye (mobbing) maruz bırakır.
Günlük ve sıradan işlerin boğucu ayrıntıları içinde kaybolur. Ağaca bakmaktan ormanı göremez.	Kumanda birliği ve kumanda tekliği ilkesi uyum içinde oluşturulup işletilemez.
İş bölümü sonrasında farklı faaliyetlerde ve alanlarda yetkilendirilen personel veya birimler aynı amaca hizmet eden bir plan ve programa bağlı kalarak aynı yöneticiye bağlanamaz ya da üst birim altında birleştirilemez.	Örgütte maddi ve beşerî yetenekler eşleştirilemez, faaliyetler uyumlaştırılamaz, personel ve kaynaklar etkili, verimli, etkin ve ekonomik kullanılamaz.
Üst yöneticide, yönettiği kuruluşun tabi olduğu mevzuatın kendisine verdiği otoritenin *biçimsel yetki* ve şahsın bilgi, görgü, tecrübe, zekâ, manevi kıymet, amirlik karakteri, geçmişte icra ettiği üstün hizmetler gibi şahsen sahip olduğu hasletler ve niteliklerin *kişisel yetki* olduğu dikkate alınmaz, iyi bir yöneticide *biçimsel* ve *kişisel* yetkinin her ikisinin de birlikte mevcut olmasının önemli olduğuna dikkat edilmez.	Yetki ve sorumluluğun dengeli uyumundan yoksunluk söz konusudur. Kurum çalışanlarına yetki verilmeden sorumluluk yüklenir ya da sorumluluk verilmeden yetki tanınır. Yetkinin de sorumlulukla beraber verilmesi gerektiği ilkesine uyulmaz. Güç ve yetki kullanmanın hem sorumluluğu hem de yaptırımı (cezası/ödülü) olması gerektiğine dikkat edilmez. Sorumluluktan kaçınılırken yetkinin peşinde koşulduğu izlenir.
Ehliyete, tecrübeye, yeterliliğe ve liyakate önem verilmez. Etkin ve tarafsız bir içsel yükselme (terfi) sistemi kurulamaz. Şeklen kurulsa da liyakat temelli ve etkin işletilemez.	Çatışan ve çelişen menfaatlerin dengeli uyumu sağlanamaz. Çalışma karşılığı elde edilen ücretin nesnel emsallerine ve hakkaniyete uygun olmadığı görülür.
Çağdaş insan kaynakları ve motivasyon yönetimi ihlal edilir. Çalışmalarıyla kurumu yüceltip büyütenler küçümsenir, madden ve/veya manen ödüllendirilmez.	Adam kayırmacılık/gözdecilik (bir personeli diğerlerine tercih etmek), şahsi hırs ve husumet sorunları yaşanır.
Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça ve anlaşılır şekilde tanımlanmaz.	Vasıfsız ve ehliyetsizlerin iş başına getirilmesi engellenemez.

İşlerin olumsuz yönde ilerlemesinin en temel sebeplerinden biri olan üst yönetim kademelerinin yüksek devir hızına sahip olduğu görülür.	İş yapanların özendirilmesine, fikren ve bedenen işini göremeyecek hale gelenlerin ise memuriyette yaş sınırı nedeniyle ihracına önem verilse de mevzuat kısıtı nedeniyle bunun gerçekleştirilemediği görülür.
Ortaklık ilişkileri, aile içi arkadaşlık ilişkileri, bireylerin yetki sınırlarını genişletme eğilimi, daha hızlı ve kolay iletişim kurarak zaman kazanma arzusu, faaliyetler arasında yakın ilişki bulunması vb. bazen kötü niyetli, bazen de iyi niyetli davranışlar nedeniyle ailede, hükümette, sanayide, orduda kumanda ikiliğinden kaynaklı hastalıkların doğmasına, amirliğin ihlal edilmesine, kurumsal disiplinin tehlikeye girmesine, düzenin bozulmasına, kararsızlık oluşmasına ve böylece kurumun karşılaştığı tahribatın ağırlaşmasına sebebiyet verildiği görülür.	Düşünmek, düşünülen şeyi projelendirmek, teklif etmek ve uygulamak *"teşebbüs"* olarak tanımlandığında, çalışanların teşebbüs etmeye teşvik edilmediği, bunun için uygun kanalların kurulmadığı, kurumdaki üst yöneticilerin astlarına teşebbüs etme fikrini aşılamadığı, teşvik etmediği, onlara güvenip yetki vermediği, uygun ortam yaratılmadığından astların da üstleri bu hususta zorlayamadığı görülür.
Personel arasındaki birlik ve uyumlu hareket etme kabiliyetinin o kurum için en büyük kazanım ve kurumsal güç olduğu dikkate alınmaz, çalışanlar arasında ahenk kurulamaz.	Kurumsal fayda ihmal ve ihlal edilir. Şahsi çıkarın üstün tutulduğu; hırs, cehalet, atalet, bencillik, karakter zaafları ve insana mahsus tüm ihtirasların yönlendirmesiyle özel çıkarların öne çıkarılıp kurumun çıkarlarının, genel menfaatin gözden uzak tutulur hale getirildiği izlenir.

***Kaynak**: Öztaş, 2014:110-132'den geliştirilmiştir.*

Türkiye'nin kıt kamu kaynaklarının daha verimli, etkin, etkili ve ekonomik yönetilmesi amacıyla iktisaden dönüşüm, dünya ekonomik sistemiyle uyumu ve bütünleşmeyi isteyen Türk siyaset kurumu, 1980'lerden itibaren artarak büyüyen kamu yönetimindeki çağdaş gelişmelerin de etkisi ve yönlendirmesiyle, özelleştirme uygulamalarını bir düzene sokmak amacıyla 1994'de 4046 S.K.'u yürürlüğe koymuş, ÖİB adıyla kurumsal bir örgüt yapısı oluşturmuş ve iktisaden olumlu sonuçlar alınmasını sağlamıştır.

Dolayısıyla varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin zaman içinde kendisini yenilemesi önemlidir. ÖİB gibi göreceli olarak çağdaşlarının gerisinde kalan kurumların ve örgütlerin idari, mali, hukuki ve teknik yapılarını yenilemeleri önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Genel ekonomiye, ekonomik kamu hukukuna ve kamusal hizmetlerin alternatif yöntemlere dayalı olarak özel hukuk tüzel kişileriyle birlikte sunum şekillerine ilişkin uzmanlık kazanıcı yeni bakış açıları edinilmesinin örgütsel devamlılıkta kazanım sağlayacağı dikkate alınmalıdır. Çağın ihtiyaçlarına cevap verecek modern gelişmelerden uzak kalındığında hukuki ve iktisadi

akılcılık gereğince, kurumsal ölümün tadına varan benzer kurumlar ile aynı son olan kurumsal tasfiye ile karşılaşılması olasıdır.

2016'da harekete geçen siyaset kurumunun ÖİB'yi yeniden konumlandırarak çağdaş gelişmelerle uyumlaştırılması yolunu seçmeyerek 6741 S.K.'u çıkarıp belirli alanlarda *özel sektör kuruluşları gibi çalışabilecek* yeni bir kurum olarak TVFY'yi ve TVF'yi[2] hayata geçirdiği görülmüştür. Böylece *özelleştirilmesinden vazgeçilen* ulusal varlıkların ve milli kaynakların mevcut durumla karşılaştırıldığında göreceli olarak çağdaş usullerle ve yeni yaklaşımlarla daha farklı bir stratejiyle yönetilmesi amacıyla *varlık yönetiminde yeni bir aşamaya geçilmesinin tercih edildiği* görülmektedir.

3. Tercih ve Vazgeçiş Bağlamında "Yıpranan Özelleştirme"

Uygulama yöntemleri ve finansal sonuçları dikkate alındığında özelleştirme kapsamında ulusal varlıkların öncelikle 'halka arz' edilerek sermayenin tabana ve geniş halk kitlelerine yayılmasının sağlanamamış olduğunu söylemek mümkündür. Özelleştirme uygulamalarında tercihin zaman içinde sadece 'blok' olarak bir elden *(kamudan)* bir diğerine *(özele)* transfer edilmesi niteliğinde gerçekleştirildiği, diğer yöntemlerin kullanımından fiilen vazgeçildiği görülmektedir. Neredeyse 'satış'tan başka *(kamu ve özel sektör iş birlikleri, uzun vadeli kiralama, intifa, irtifak, üst hakkı, halka arz, gelir ortaklığı senetleri ihracı, vb.)* yöntemlere başvurulmaması ya da bu yöntemlerin göreceli olarak çok az kullanılması nedenleriyle özelleştirme programındaki kamusal varlıkların başka yöntemlerle daha verimli yönetilip yönetilemeyeceği tartışması ülke gündemini meşgul etmeye devam etmiştir.

Kamu şirketleri ve varlıklarının mülkiyet hakkının 'satış' yöntemi kullanılarak özel sektöre süresiz devredilmesi, bu uygulamanın kesin ve geri dönülemez nitelikte nihai bir el değiştirme olması, devletin bunlar üzerindeki otoritesini kaybediyor olması (Sarısu, 2009:144) gerçekleştirilen özelleştirmelerle topluma ne kazandırıldığı ve ne kaybettirildiği yönündeki tartışmaları ülke gündeminden hiç düşürmemiştir.

Özelleştirmenin başlangıçtaki amaçları çerçevesinde ekonomik, finansal ve yapısal gerekçelerin tutarlı olmasına rağmen, hayata geçirilen (Eti Alüminyum A.Ş.'nin %100'lük hisse payının, TDİ Kuşadası ve Çeşme Limanlarının, SEKA Balıkesir İşletmesi'nin ve T. Petrol Rafinerileri A.Ş.'nin %14,76'lık hisse payının özelleştirilmesi işlemleri vb.) bazı uygulamalarda sorunlar, soruşturmalar ve yargılamalarla karşılaşıldığı bilinmektedir. İlk başlangıçta oluşan olumlu nitelikteki özelleştirme iklimi bazı hatalı

uygulamalar, bürokratik liyakatsizlik ve yetersizlik, 2002 öncesinde siyasi partiler ile koalisyon iktidarlarının özelleştirme politikalarının belirsizliğinin de katkısıyla kısa sürede ortadan kaybolmuştur (Sarısu, 2008:199-205).

Özelleştirme kurumunun faaliyetleri bakımından yerli ve yabancı yatırımcılarla zamanlı, yerinde ve kaliteli kurumsal iletişim sağlanması önemlidir. Bu husus zaman zaman yeterince önemsenmediğinden özelleştirme uygulamalarında izlenen hukuki işlemler sürecinin özellikle yabancı yatırımcılar açısından göreceli olarak karmaşık, anlaşılmaz ve uzun süre alması, kamu kurum veya kuruluşlarının çeşitli gerekçelerle yetki kullanmakta çekingen davranarak ÖİB'na yardımcı olmaktan geri durmaları, etkin kamu-özel sektör eşgüdümündeki eksiklikler gibi nedenlerle çoğu zaman yabancı sermaye yatırımcılarının özelleştirme ihaleleri için ya hiç girişimde bulunmamasına, yatırım girişimlerinden vazgeçmesine ya da ilgilerinin azalmasına sebep olunduğu izlenmektedir.

Özelleştirme uygulamalarının kamuoyuna artıları ve eksileriyle açık ve anlaşılabilir bir şekilde anlatılamamasından dolayı hem sade vatandaşın hem de yatırımcıların gündemindeki pozitif önceliği ve zaman içinde geniş kamuoyu desteği kaybedilmiştir. Özelleştirme uygulamaları yoluyla ekonomide büyük yapısal değişim ve özellikle elde edilen özelleştirme gelirleriyle sorunlu KİT'ler ölçeğinde modernizasyon, dönüşüm ve yeniden yapılandırmaların gerçekleştirilmesi mümkün olmamıştır.

Kamusal uzman idari kapasite olan ÖİB'nin kamu kesiminin ekonomideki ticari ve sınaî kapasitesinin en aza indirilmesi, rekabetçi piyasa ekonomisi oluşturulması, sermaye piyasasının derinleştirilmesi yönünde ilk kuruluş aşamasındaki hedeflerinden çeşitli gerekçelerle uzaklaştırılmış olduğu izlenmektedir. Böylece sahip olduğu beşerî, idari ve hukuki yüksek potansiyel ihmal edilen ÖİB'nin son yıllarda açılan çok sayıdaki taşınmaz satış ihaleleri yoluyla Türkiye'nin öncelikle emlak satan bir kamu kurumu haline getirildiği görülmektedir.

Özelleştirme portföyüne alınan kurumlar açısından bakıldığında son otuz yıldaki süreçte sektörel özelleştirmelerin ve büyük KİT'lerin özelleştirme işlemleri tamamlanmıştır. Hâlihazırda özelleştirme portföyünün büyük kısmını KİT ve Hazine taşınmazları oluşturmaktadır. Özelleştirme portföyüne yeni kuruluşların alınmadığı izlenmektedir. İşlevlerini yerine getirdikten sonra kurumsal yok oluşu tadan[3] KİT'lerin pek çoğu gibi ÖİB'nin de tedbir alınıp görev kapsamı yeni kamu hizmeti alanları ile desteklenerek, üretken bir yapıya kavuşturulamaması durumunda devrini tamamlaması ve yakın zamanda 'örgütsel ölüm'ü tatması olasıdır.

Bugüne kadar özelleştirme kurumunun kendisini yenileyememesinin bazı olası nedenlerinin neler olabileceğinin en başında Tablo 1'de belirtilenlere benzer nitelikte, Tablo 2'de yer verilen etmenler ve unsurların etkili olduğunun söylenmesi mümkündür.

Tablo 2. Özelleştirme Kurumunu Çöküşe Götüren Etmenler

Özelleştirme sürecine etki eden siyasi ve bürokratik müdahaleler.	Yeni gelişen modern iş süreçlerinin ve kamu hizmet alanlarının mevcut iş süreçleriyle bütünleştirilememesi.
Kararların doğru zamanda, yerli veya yabancı yatırımcıların öngördüğü süreler içinde ya da hiç verilememesi.	Hem kamu hem de özel hukuk kişilerine süreç içindeki yükümlülüklerinin ve sorumluluklarının iyi anlatılamaması.
Kurum içi anlaşmazlıklar, kişilik çatışmaları, küçümsenmeler, şahsi husumetler, ayrımcılık ve bezdiri (mobbing) uygulamaları gibi nedenlerle sorunlar yaşanması.	Kamu ekibinin beceri veya deneyim bakımından (ya da her iki açıdan) bazen özel hukuk kişisinin teknik, idari, mali, hukuki vb. danışmanlık ekibinden zayıf olmasından doğan küresel bilgi ve uygulama asimetrisi ile karşılaşılmasından kaynaklanan kamu zararı.
Performans arttırma ve proje çeşitlendirme fırsatlarının elden kaçırılması.	Ortak çalışma kültürü ve iş birliğinin özümsenmemesi ya da görünürde ve kâğıt üstünde kalması.
Mevzuatın *araç* olarak değil *amaç* olarak ele alınması, kanunların ruhundan çok lafzına itibar edilir hale gelinmesi.	Kurum içi uyum sağlanamaması, duygudaşlık (empati) kurulamaması, uygun rehberlik hizmeti verilememesi, değişime karşı direnç gösterilmesi.
Yıpratıcı ve asılsız dedikodu, rivayet ve gıybetin enformel gruplardaki yaygınlığı.	İnsana güvensiz, klasik, otoriter, tepeden inmeci örgüt tipine bağlı bir kültürün hâkim olması.
Katılımcı yöneticiliğin ihmal edilmesi, kurumsal performansın sadece *sıkı mesai kontrolü*ne dayalı *ceza* ve *baskı* ile arttırılabileceğine olan yanlış inanç.	Çalışanı cesaretlendiren, sorumluluk veren, etkili liderlik anlayışından yoksunluk.
Çalışanların ilgilerine, değerlerine, liyakatine ve tecrübesine önem verilmemesi.	Etkinlik ve verimlilik temelli performans ölçümünün ve kıyaslamanın yetersizliği.
Piyasanın taleplerine uygun politikalar geliştirilememesi, hukuki zemin oluşturulmasında yetersiz ve duyarsız davranışlar sergilenmesi.	Üst yöneticilerin olası kamusal hizmetler, finansman kaynakları, alternatif kamu hizmeti sunum yöntemleri ve devlet anlayışındaki hızlı değişimin farkında olmaması.
Hem kurum içindeki hem de bağlı kurumlar nezdindeki atamalarda liyakatin ve ehliyetin gözetilmemesi, özensizlikle bu tür atamalara nesnel bir düzen getirilmemesi, personel arasında ek görevlendirme kaynaklı gelir eşitsizliği yaratılmasının çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz algı.	Üst kademe görevlere veya istisnai kadrolara, kurumun faaliyet alanında tecrübesiz şahısların dışarıdan ve özensiz atanması nedeniyle orta ve alt yönetim kademelerinde yaşanan standart dışı yığılmadan kaynaklanan atalet ve hareketsizliğin yarattığı iç terfi sorunları.

Kurumda işlerin olumsuz yönde ve yavaş ilerlemesinin en temel sebeplerinden biri olan üst yönetici kademesindeki göreceli yüksek devir hızı.	Maddi ve beşerî yeteneklerin eşleştirilememesi, faaliyetlerin uyumlaştırılamaması, personelin ve kaynakların etkili, verimli, etkin ve ekonomik kullanılamaması.
Çağdaş insan kaynakları ve motivasyon yönetimi çerçevesinde, çalışmalarıyla kurumu yüceltip büyütenlerin küçümsenmesi, madden ve manen ödüllendirilmemesi.	Adam kayırmacılık, gözdecilik, şahsi hırs ve husumet sorunları yaşanmasına engel olunacak bürokratik ortamın ve iklimin yaratılmaması.
Kurumdaki resmi olmayan (enformel) gruplaşmaların etkisiyle iç atamalarda ehliyete, tecrübeye ve liyakate önem verilmemesi.	1994'den beri onlarca yıl geçmesine rağmen henüz ortak kültürel değerlere sahip bir *"kurum"* haline gelinememiş olması ve hukuken *"geçici bir teşkilat"* (*) kimliğinin halen muhafaza edilmesi.
Düşünmek, düşünülen şeyi projelendirmek, teklif etmek ve uygulamak *teşebbüs* olarak tanımlandığında çalışanların teşebbüs etmeye teşvik edilmemesi, bunun için uygun kanalların kurulmaması, kurumdaki üst yöneticilerin astlarına teşebbüs etme fikrini aşılamaması, teşvik etmemesi, onlara güvenip yetki vermemesi, uygun ortam yaratılmadığından astların da üstleri bu hususta zorlayamaması, vb.	

***Kaynak**: Sarısu, 2017c; 235-243 ve yazarın yıllara yaygın gözlemleri.*
(*) 4046 S.K. m. 4/1: "(….) İdare geçici bir teşkilat olup (….)".

3.1. Özelleştirme Kurumunun Performansı

Ülke uygulamaları da göstermektedir ki 1980'lerden itibaren Türkiye'den başka ABD ve Batı Avrupa dışında Kanada, Çin, Hindistan, Japonya, Brezilya, Şili, Meksika, Güney Afrika Cumhuriyeti ve eski Sovyet Cumhuriyetleri başta olmak üzere hemen tüm ülkelerde özelleştirmeler ülkelerin kendi bünyelerine uygun, *yönetimin devri yöntemi, finansal kiralama, kupon, imtiyaz verilmesi, işletme hakkı devri, kamu-özel iş birlikleri* vb. farklı yöntemlerle gerçekleştirilmiştir (Sarısu, 2020:518-520).

ÖİB verilerinden üretilen Grafik 1'de gösterildiği üzere 1986'dan 2019 sonuna kadar Türkiye'de özelleştirmelerden elde edilen 70.360.050.204 $ tutarındaki toplam kamu gelirinin uygulama ayrıntıları şöyledir;

- Blok hisse satışından 35.232.568.279 $,
- Yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda halka arzlardan 9.572.899.969 $,
- İMKB (Borsa İstanbul)'de hisse satışlarından 1.294.397.836 $,
- İşletme-tesis satışı ve işletme hakkının devri (İHD)'nden 17.527.555.918 $,
- Otel, tatil köyü ve sosyal tesis satışlarından 673.687.827 $,
- Taşınmaz satışlarından 3.922.361.849 $ ve
- Diğer varlık satış ve devirlerinden 710.261.783 $ kamu geliri elde edilmiştir.

Özelleştirme sonuçları yöntemlere göre değerlendirildiğinde tüm zamanlarda %50,07'lik kullanım oranıyla en çok tercih edilen yöntemin kamu hisselerinin *blok satış yöntemi* olduğu görülmektedir.

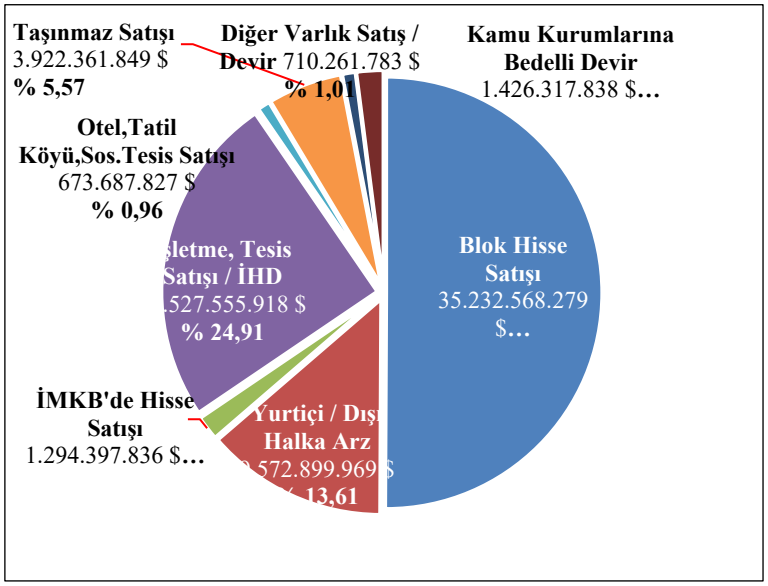
Blok satış yöntemini %24,91 ile *işletme-tesis satışı / İşletme Hakkının Devri (İHD) yöntemi* ve %13,61 ile yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda *halka arz yöntemi* izlemiştir.

Taşınmaz satışları %5,57 oranı ile dördüncü sırada yer almıştır.

En az tercih edilen yöntemin ise %0,96'lık kullanım oranıyla *otel, tatil köyü ve sosyal tesislerin satışı yöntemi* olduğu dikkat çekmektedir.

Dikkat çeken bir diğer husus ise %2,03 oranında kullanılan *kamu kurum ve kuruluşlarına bedelli devir* uygulamaları olmuştur.

Grafik 1. Türkiye'de Özelleştirme Yöntemleri ve Kullanım Oranları (%)



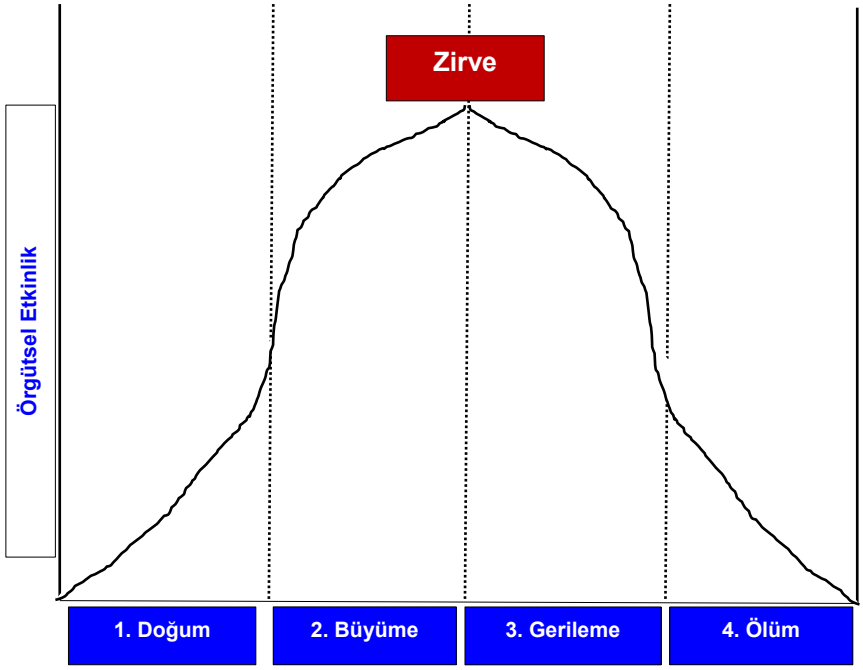
***Kaynak**: ÖİB'den temin edilen tutarların düzenlenmesiyle oluşturulmuştur.*

3.2. Özelleştirmenin Sonu ve ÖİB'nin Örgütsel Ölümü mü?

Özelleştirme uygulamalarına özel olarak 4046 S.K. ile 1994'de kurulan, gelişen ve olgunluk dönemini geride bırakan özelleştirmeden sorumlu kamu örgütü olan *ÖİB*, 2016'da kurularak ulusal varlıkların yönetiminden sorumlu kılınan *TVFY/TVF* gibi kamusal sermayeli yeni örgüt yapıları karşısında *bir gerileme ve kapanış sürecine mi girmiştir?*

İnsanlar nasıl doğup, büyüme evresini takiben ihtiyarlık suretiyle gerileyerek ölüm sürecini yaşıyor ise aynı durum örgütsel yapılar için de söz konusudur. Her yaşam evresi farklı karakteristik özellikler sergileyen örgütler, dönemsel evrelerle ele alınmakta ve incelenmektedir. Şekil 1'deki örgüt yaşam evreleri yaklaşımı da benzer bir analizi örgütler için ortaya koymaktadır (Robbins, 1990:211).

Şekil 1. Örgütün Yaşam Evreleri Eğrisi



Kaynak: *Jones, 2004:339'dan uyarlanmıştır.*

Örgütün doğumu aşaması olan *birinci evrede* örgütsel farklılıklar konusunda paydaşlarda farkındalık oluşturma ve yeni fikirlerin desteklediği yaratıcılık önemlidir. Bu aşamada örgüt organizasyon şemaları net ve kesin olmayıp değişkendir. İş yapma usulleri bürokratik ve akıcı değildir. Örgüt, çalışanların motivasyonuna yönelik yüksek hedefler tespit eder. Çevrenin başarılı analizi için çabalar yoğundur. Sahip olunan kaynaklar stratejiler çerçevesinde örgütsel hedeflere yöneltilirler. Bu aşama popülasyon ekolojistlerince de hassasiyetle incelenen bir evredir. Örgütler ya bulundukları piyasada konumlarını korumak için yenilikler getirecekler ya da örgüt yoğunluğunun nispeten az olduğu alanlarda faaliyet göstereceklerdir. Bu aşamada doğal seleksiyon kurallarının varlığı kendisini yoğun hissettirir. Bu

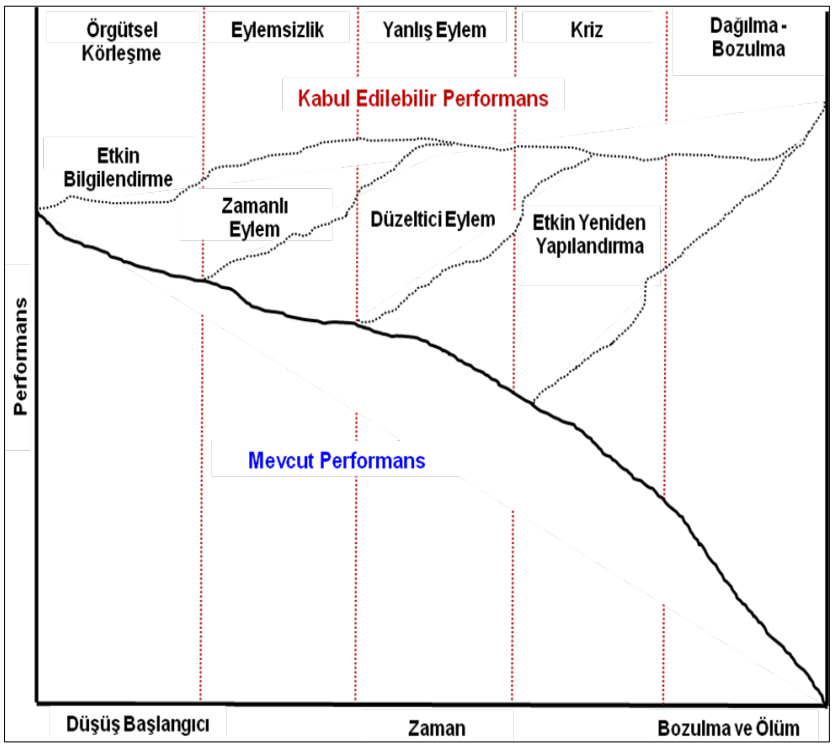
evrede başarılı olan örgütler büyüme evresine geçer (Quinn ve Cameron, 1983:33-51; Jones, 2004:342-345).

Kendi içinde bir gelişim, kriz veya evrim ile süren bir yapı içeren büyüme aşaması olan *ikinci evrede* yeni yapı ve uygulamalar oluşur. Yaratıcı faaliyetler desteklenir. Birliktelik, örgüte bağlılık çok belirgin olarak öne çıkar. Büyüyen yapıda gayriresmi (enformel) iletişimin yoğunluğunun yarattığı krizler nedeniyle üst yönetim biçimsel yapılanmanın yönlendirilmesi için çaba harcar. Hiyerarşik ve resmi (formel) iletişim geliştirilir. Başta bütçe olmak üzere iş tanımları, iş yapma usul ve esaslarında standartlar geliştirilir. Merkezileşen örgütün üst kademe yöneticilerince orta kademe yöneticilere karar alma serbestisi verilip verilmemesi nedeniyle bağımsız çalışabilme noktasında krizler yaşanması mümkündür. Bu krizler nispi yumuşama ile sonuçlanır. Karar almada ve uygulamada daha bağımsız ve serbest hareket edebilme açısından orta kademenin güçlendirilmesi yararlı olabilir (Grenier, 1972:41).

Faaliyetlerinde çeşitlenmenin ve farklılaşmanın artışı örgütsel bütünleşme ihtiyacını doğurur ve arttırır. Büyüme sürecinde daha karmaşık bir örgüt yapısı oluşur. Biçimsellik artışı ve büyüme arasında yüksek ve doğrusal bir ilişki görülebildiğinden üst kademe yönetimin örgütteki uygulamaları sıkı sıkıya biçimsel bir yapıya oturtma çabalarında artış görülür. Yönetim kademelerinde üst-ast ilişkilerinde enformellik azalır, karşılıklı güven bunalımı yaşanır, iş birliği sekteye uğrar, yoğun kırtasiyecilik nedeniyle bürokratik sorunlar ve krizler yaşanması olasıdır. İş birliği ve uyumun tekrar sağlanmasıyla örgütün gelişimi devam eder (Walsh ve Dewar, 1987:223). İş birliği ve uyumlu çalışma ortamından uzaklaşılmasıyla örgütün gerileme evresine girdiği görülür.

Örgütün gerileme evresi olan *üçüncü evre* için Weitzel ve Jonsson (1989:91-109) örgütsel körleşme, eylemsizlik, yanlış eylem, kriz ve dağılma / bozulma olmak üzere beş adım öngörmektedir. Şekil 2'den görüleceği üzere bu analizde bir örgütün kabul edilebilir performans seviyesi ile mevcut performans seviyesi arasında yer alan boşluğun genişliği örgütün ölüm aşamasına dek artarak büyümektedir.

Şekil 2. Örgütsel Gerileme Modelinde Aşamalar



Kaynak: *Weitzel ve Jonsson, 1989:102'den uyarlanmıştır.*

Gerileme sürecinde çevreden gelen değişim baskılarını sezinleyemeyen, hissedemeyen, fark edemeyen ya da duyarsız kalan örgüt, mevcut işleyiş sürecinde körlük yaşamaktadır. Körleşme, yönetim kademesindekilerin durumu sağlıklı analiz edememesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada bütünsel problemlerin farkına varılması kavramsal bakışa sahip yöneticilerin mevcudiyeti ile temin edilebilir.

Bu çalışmanın konusu özelinde değerlendirildiğinde, siyaset kurumunun kendilerine yaklaşımındaki değişimler konuya duyarlı ve bilinçli örgüt idarecilerince fark edilmesi beklenen hususlardan olup tedbir alınmaması ya da hatalı hareket edilmesi örgütü krize sürükleyecektir.

Krizdeki bir örgütün yapacağı en etkili tercih ise örgütün organizasyon yapısında, uygulama usul ve esaslarında köklü ve radikal değişiklikler yapmaktır. Örgütün yeniden yapılandırılması, yeni hizmet alanları yaratılması, usule ilişkin esaslı değişikliklerin yapılması bu türdendir. Krizin

çözülmemesi durumunda örgüt, paydaş desteğini de kaybederek varlığının sona ereceği *bozulma - dağılma - ölüm - yok oluş* aşaması olan *dördüncü evre*ye hızla ilerleyecektir.

Örgütün değişen çevre ile uyumsuzlaşması örgütü *dördüncü* ve son *evre* olan *ölüm evresi*ne yöneltecektir. Örgütün dış çevresindeki değişikliklere ve taleplere uyumsuzluğu kamuoyu nezdindeki desteğini kaybetmesi, *karar verme - uygulama* süresindeki boşluğun büyümesi, sadece sürer durumunu (statükosunu) koruma gayretindeki idareciler nedeniyle *silkinme - yenilenme* çalışmalarında risk almaktan kaçınmaları, reform ve dönüşüme gayret etmemeleri örgütsel faaliyetlerin sonunu getirecektir.

Kurumsal yapıda bir örgüt olmasından dolayı yukarıda özetle izah edilen örgütsel yaşam eğrisine sahip olduğu bilinen, özellikle TVF'nun kurulduğu 2016'dan itibaren başlayan son döneminde giderek artan ölçüde örgütsel katılaşma ve körelme yaşayan özelleştirme kurumunun da doğal seleksiyonun geçerli olduğu bir ortamdan başarısız çıkmamak için (Jones, 2004:324-345) örgütsel alanda varlığını koruyabilmek amacıyla ya mevcut piyasalar için yenilikler yaratması ya da örgütsel faaliyetlerini çeşitlendirmek zorunda kalması kaçınılmazdır.

4. Değişimin Zorunluluğu

Yenilenme ve değişim, örgütler üzerinde farklı ve çeşitli siyasi, sosyal ve işleve yönelik baskılar ile ortaya çıkabilmektedir. Değişim ihtiyacı iç dirence rağmen süreklilik içeren bir süreçtir ve kaçınılmazdır. Değişimin esası değişimin kendi içsel devinimidir (Gürol, 2005:150-151). Örgütler bozulan mali ve finansal yapı, ekonomik yapıdaki gelişmeler, yasalardan doğan düzenlemeler, yenilenen mevzuatın zorlaması vb. değişik etmenlerin yönlendirmesiyle de değişim yaşamak zorunda kalabilirler. Bu değişim ihtiyacının oluşmasıyla birlikte örgüt bünyesinde performans krizi ve mensuplar arasında sürer durum ve menfaat çatışmalarının arttığı görülebilir (Dacin, Goodstein ve Scott, 2002:46). Kamu örgütlerince getirilen kuralların, yasaların ya da düzenleyici sair işlemlerin örgüt yapılarının doğrudan değişimini doğurduğu da bilinmektedir (Greenwood ve Suddaby, 2002:58-80). Örgütün fonksiyonel yapısındaki değişim, rekabet seviyesi ve rekabet kaynağı da dikkate alınarak örgütü değişime zorlayabilmektedir (Dacin ve diğerleri, 2002:46).

Kurumsal yapıya sahip bir örgütün iç çatışmalar nedeniyle bozulması da olasıdır. Örgüt içi alt birimler arasında kaynak kullanımına ve statü kazanımına yönelik güç kullanımı, gücü elde eden birimin kaynaklardan daha fazla yarar sağlaması halinde iç çatışma yaratabilmektedir (Bumin, 1990:14).

Alt birimlerin kaynaklara hükmetme gücünü elde edebilme amacıyla çatışmaları da bozulmanın işlevsel nedenlerinden olabilmektedir. Çatışma, beraberinde kurumsal sorgulamayı getirerek çatışmaya yol açan uygulamalardan vazgeçilmesine sebep olabilmektedir (Oliver, 1992:568-570). Uyuşmayan inançlar-uygulamalar, çeşitlenerek artan işgücü, yasal beklentiler, vb. sosyal baskılar örgüt bünyesinde farklılık yaratarak ve çatışma doğurarak değişim talebiyle örgüt yapılarında bozulmaya sebep olan diğer önemli faktörlerdir (Oliver, 1992:571-574).

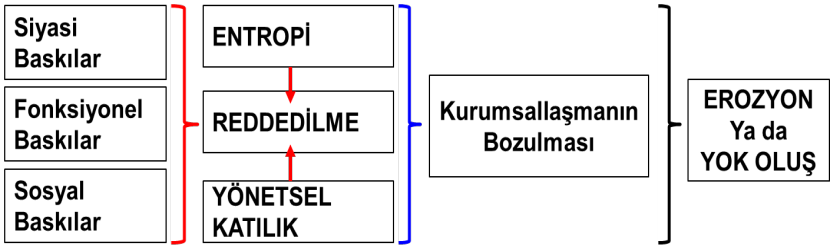
Tablo 3'de ve Şekil 3'de özetle verilen siyasi, sosyal ve fonksiyonel baskılardan kaynaklanan bozulma ve değişim faktörleri, örgütleri yapısal değişikliğe ve yenilenmeye zorlamaktadır. Örgüt birleşmeleri ve satın almalar her iki tarafta da kültürel kimlik sorunları yaratarak örgüt içi farklılaşmaya ve bozulmaya yol açabilmektedir (Oliver, 1992:567).

Tablo 3. Örgütlerde Kurumsal Bozulmayı Etkileyen Faktörler

Analiz Seviyesi	Siyasi Baskılar	Fonksiyonel Baskılar	Sosyal Baskılar
Çevre	• Dışa Bağımlılığın Değişimi • Yenilikçi Baskılarda Artış	• Olayların ve Bilginin Oluşması • Kaynak Rekabetinde Artış	• Kurumsal Kural ve Değerler Değişimi • Yapısal Uyuşmazlık Artışı
Örgüt	• İçsel Çıkar Çatışmaları • Performans Krizinde Artış	• Teknik Uzmanlık Artışı • İktisadi Kullanımda Değişim	• Tarihsel Devamlılık Azalması • Sosyal Ayrışmada Artış

Kaynak: *Oliver, 1992:567'den uyarlanmıştır.*

Şekil 3. Örgütlerde Kurumsal Bozulmayı Etkileyen Unsurlar



Kaynak: *Oliver, 1992:567'den uyarlanmıştır.*

Dolayısıyla şayet bir kurumsal örgüt olarak ÖİB kendisini yenileyemez, çalışanlarını motive edemediğinden yeni fikirler, farklı ve çok çeşitli modern kamusal hizmet alanları yaratılıp varlığına duyulan ihtiyaç hususunda karar verici yürütme organını ikna edemez ise çok uzak olmayan bir süreçte örgütsel

ölümü tadan kurumlar arasına katılacaklardan olacaktır. Bu durum yeni ortaya çıkan bir hal de değildir.

Yap-İşlet-Devret, Yap-Kirala-Devret vb. kamu ve özel sektör iş birliği uygulamalarından azade kılındığı 2000'lerin başından itibaren ÖİB'nin gerileme sürecine girdiği, ulusal varlıkların yönetilmesinden sorumlu yeni örgütsel yapılanmanın da TVF unvanıyla kurulduğu Aralık 2016'dan itibaren hızla örgütsel ölümü tatma aşamasına doğru ilerlendiğini söylemek mümkündür.

4.1. Kamu Varlık Yönetiminde Strateji Değişimi ve Türkiye Varlık Fonu

Giderek önce küreselleşen, sonrasında ise *glokalleşen* (küresel düşünen, yerel davranan) dünyada iç ve dış çevresinden etkilenen ve çevresini de etkileyen kamu yönetimi alanında devlet anlayışında günlük yaşamın bir parçası olacak şekilde standartlaşan, hızlı, süreğen ve dinamik değişim (Hammer ve Champy, 1996:20) süreçlerine tanıklık edilmektedir.

Haklara, yükümlülüklere ve siyasete etki edebilme gücüne sahip, oy kullanarak seçim sandığında siyaseten hesap sorabilen bireyler olarak Devletin asli sahibi olan vatandaşın talepleri ve gelişen teknoloji aracılığıyla, misyon ve vizyon temelli yeniliklerle birlikte daha kaliteli kamusal hizmetlere erişim kolaylaşmış, ucuzlamış ve hızlanmıştır.

Devlet, her geçen gün piyasalarda tek hâkim oyuncu olmaktan uzaklaşmakta, rolü hızla değişip dönüşerek özel kesimin ve sivil toplumun çözüm ortağı haline gelmektedir. *Hiyerarşik yönetim* yerini *adem-i merkeziyete* terk ederken *kontrol* ise uzun süredir koruduğu yerini *katılım, karşılıklı etkileşim* ve *diyaloğa* bırakmıştır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, piyasanın yönlendirdiği öncelikler temelinde fakat *üstün kamu yararı*nın oluşturulması çerçevesinde rasyonel hukuka, etik kurallara bağlı ve saygılı (Ömürgönülşen, 2003:3-43) olarak mevcut konumunu, iktisadi yaklaşıma dayalı olarak geliştirilen öneriler ve kamu tercihi teorisi temelli performans, özelleştirme uygulamaları ve müşteri odaklı "yeni kamu yönetimi anlayışı"na ve kaynağını demokratik haklar ve ideallerden alan "yeni kamu hizmeti yaklaşımı"na (Özgür, 2003:183-224) terk etmektedir.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren diğer ülkelerde görüldüğü gibi Türkiye'de de IMF, OECD, Dünya Bankası vb. uluslarüstü aktörlerin

teşvikiyle ve yönlendirmesiyle katı, hiyerarşik, yukarıdan aşağıya doğru işletilen (Balcı, 2005:1), merkeziyetçi bürokratik yapılar zaman içinde terk edilerek, daha esnek, profesyonel ve liyakatli yöneticilik anlayışına sahip, siyasi iktidarın doğrudan etkisinden (kısmen de olsa) uzaklaştırılan, şeffaf *(transparent)*, etkin çalışabilen *(effective)*, kamuoyuna doğrudan hesap verebilir *(accountable)* kurumsal yapılanmalar ve süreçlerin sistematik olarak oluşturulması (Özer, 2005:43), ulusal varlık ve kaynakların çağdaş usullerle, yeni yaklaşımlarla daha etkin *(efficient),* etken *(effective)*, verimli *(productive)* ve ekonomik yönetilmesi ve kamunun yeniden yapılandırılması *(reinventing government)* (Heeks, 1998) önem kazanmıştır.

Yeni kamu yönetimi/hizmeti anlayışı/yaklaşımı etkisinde*,* vatandaşın taleplerine daha duyarlı, sonuç odaklı, piyasa mekanizmasına dayalı, resmi görev unvanları farklılık gösterse de bağımsız idari otoriteler, üst kurullar, özerk teşkilatlanmalar vb. idari yapıların hayata geçirildiği görülmektedir. Bu yeni yapının merkezinde *vatandaş* yer almaktadır. Odak noktası vatandaşa *hizmet*tir. Üstün kamu yararı amaçlanmaktadır. Hem verimliliğe hem de insana değer verilmektedir. İşletmeciliğin temel mantığına dayanılmaktadır. Hedef, kamu sektörünün ve kamusal kaynakların/varlıkların dürüstlük ve sorumluluk temelinde özel sektörün mantığı, sinerjisi, kıvraklığı ile yenilikçi ve alternatif usullerle, yeni ilkelerle yönetilmesidir (Sarısu, 2015:87-126).

4.2. Bir İpte İki Cambaz: Özelleştirme İdaresi ve Türkiye Varlık Fonu

TVF, 6741 S.K. ile kamu sermayeli olsa da özel hukuka tabi bir şirket statüsüne sahip olarak 2016'da kurulmuş ve faaliyete geçirilmiştir. Yapılan mevzuat değişiklikleri, Bakanlar Kurulu Kararları (BKK) ve Özelleştirme Yüksek Kurulu (ÖYK) kararlarıyla aslında 4046 S.K. kapsamında özelleştirilebilmeleri olanağı bulunmasına rağmen, Tablo 4'de gösterildiği üzere bir kısım kamu şirketleri, varlıkları, hisse payları, nakit karşılığı şans oyunları lisansı ile yurt içinde at yarışları düzenleme, müşterek bahis kabul etme hak ve yetkilerine ilişkin at yarışları düzenleme ve bahisler kabul etme lisansları TVF'na devredilmiştir.

Tablo 4. Türkiye Varlık Fonuna Aktarılan Şirket, Varlık, Lisans veya Hisse Payları

Kurum Unvanı / Varlık Adı	TVF'na Geçen Hazine / ÖİB	Kuruluş / Lisans Yılı	Halka Açıklık
T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	100.00	1863	0
T. Halk Bankası A.Ş.	51.11	1938	48.77
Boru Hatları ile Petrol Taşıma	100.00	1974	0

Türkiye Petrolleri A.O. (TPAO)	100.00	1954	0
Posta ve Telgraf Teşkilatı A.Ş.	100.00	1840	0
Borsa İstanbul (BIST - e. İMKB)	90,60	1985	0
Türksat Uydu Haberleşme	100.00	2004	0
Türk Hava Yolları A.O. (THY)	49.12	1933	50.18
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	6.68	1995	13.31
Eti Maden İşletmeleri Gn. Md.	100.00	1935	0
Çay İşletmeleri Gn. Md.	100	1984	0
Türkiye Denizcilik İşletmeleri	%49'u	1843	0
İzmir Alsancak Limanı	100.00	1875	0
Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	11,07	1955	88,03
Muhtelif büyüklükte 46 Adet Hazine Taşınmazı			
TÜRKŞEKER ve anılan şirket bünyesinde olup da özelleştirilmeyen 15 adet şeker fabrikası, 2 adet alkol fabrikası, 2 adet makine fabrikası, 1 adet elektromekanik aygıtlar			
At Yarışı Düzenleme ve Bahis Kabul Etme Lisansı: 06/01/2017 tarihli ve 680 sayılı KHK ile yurt içinde at yarışları düzenleme, *yurt içinde ve yurt dışında düzenlenen at yarışları üzerine yurt içinden ve yurt dışından müşterek bahis kabul etme hak ve yetkilerine ilişkin lisanslar*, 1 Ocak 2018'den itibaren 49 yıl süreyle TVF'na verilmiştir. Bu lisanslara *ek olarak*, 680 sayılı KHK'nin 77. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'na at yarışları düzenleme amacına yönelik olarak *tahsis edilmiş veya fiilen bu amaçla kullanılan taşınmazlar ile üzerlerindeki yapı ve tesisler de* 49 yıl süreyle TVF kullanımına verilmiştir.			
Nakit Karşılığı Şans Oyunları Lisansı: 06/01/2017 tarihli ve 680 sayılı KHK ile karşılığı nakit olmak üzere oynatılan *Piyango, Hemen-Kazan, Sayısal Loto, Şans Topu, On Numara ve Süper Loto* oyunları ile ilgili mevzuat çerçevesinde izin verilebilecek olan *benzer şans oyunlarına ilişkin lisans*, 49 yıl süreyle TVF'na verilmiştir.			
Kuruluş aşamasında gerekli finansmanı sağlamak amacıyla üç ay sonra iade edilmek üzere Savunma Sanayi Destekleme Fonu'ndan aktarılan 3 milyar TL			

Kaynak: *2019 Kamu İşletmeleri Raporu.*

TVF'na yapılan bu devirler, "Türkiye'de büyük çaplı ve yapısal özelleştirme uygulamalarında sona mı gelindi?" sorusunu ilgili kamuoyunun gündemine taşımıştır.

TVFY/TVF'na özel hukuk zemininde, işleyişinde klasik denetim uygulamalarından uzak işlemler tesis edebilmesi ayrıcalığı da sağlandığından, genel kamu parametrelerinden ve çok geniş yelpazeli bir kamu mevzuatından muaf kılınan TVF'na devredilen *'kuruluş'*ların münhasıran 4046 S.K. çerçevesinde ÖİB tarafından özelleştirilmelerinden vazgeçildiği, siyaset kurumunca bu kuruluşların durumuna artık TVF üzerinden vaziyet edilmesine karar verildiği görülmüştür.

Aslında bu *'kuruluşlar'* özelinde söz konusu kamusal varlıkların özel hukuk hükümleri çerçevesinde her türlü finansal ve ticari işlemleri yapabilme yeteneğine sahip olan TVF'na devredilmesi uygulamasının, kamusal

varlıkların yönetiminde/özelleştirilmesinde önemli bir vazgeçişi ve stratejik tercih değişimini de yansıtmakta olduğu söylenebilir. TVF'ne yapılan devirlerle bu kuruluşların özelleştirilerek geri dönülmez bir şekilde özel sektöre devredilmesi bu aşamada önlenmiştir. Böylece yeni bir kavram olarak tartışılabilecek nitelikte, nihai fayda/maliyet etkisi yıllara yaygın nitelikte daha sonraki tarihlerde görülebilecek olan ve ilk aşamada bedelsiz olarak gerçekleştirilen bir tür *'kamudan kamuya toplu özelleştirme'* uygulamasının gerçekleştirildiğini söylemek de mümkündür.

Türkiye ekonomisinin stratejik büyümesini teşvik etmek amacıyla kurulan TVFY/TVF'nun yapacağı yatırımlarda risklerin ve getirilerin ülke, kurum ve projeler bazında profesyonelce yönetilmesi ve lüzumunda duruma uygun düşecek; *istisna, mudarebe, murabaha, muşaraka, karz-ı hazen, selem, sukuk al istitmar, tavarruk, wadi'ah, vakala vb.* alternatif islami ve çağdaş finansman araçları ihraç etmeyi değerlendirmesi de beklenmektedir.

Özelleştirme uygulamaları bakımından zaman zaman kamuoyu eleştirisine kaynaklık eden bazı uygulamaların ve karşılaşılan kurumsal sorunların bugüne dek sistematik bir şekilde ele alınıp analitik yöntemlerle değerlendirildiği görülmemiştir. Kurum faaliyetlerine sürer durumcu, tutarsız, seçmeci düşüncenin hâkim olduğu, karşılaşılan sorunların günlük, eğreti ve üstünkörü idari çözümlerle geçiştirildiği izlenmiştir. Sorunlar köktenci çözümlere kavuşturulmamıştır. Yakın zamanda aksi yönde bir iradenin varlığının sergilendiği de görülmemiştir.

Bu aşamada ÖİB'nın karşılaşmakta olduğu sorunlara kalıcı çözümler üretemeyerek kendisini çöküşe götüren entropik etkilere direnemediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Hâlihazırda neredeyse sadece emlak satışı ile iştigal eden bir yapıda yakın zamanda ömrünü tamamlamaya doğru hızla ilerleyerek, tasfiye edilen KİT'lere benzer şekilde çöküş aşamasına geçerek hızlı bir tasfiye sürecine girebileceğini söylemek de mümkündür.

Temelinde açıktan açığa kamuoyu ile paylaşılmasa da yeni bir durum değerlendirmesi yaptığı düşünülen siyaset kurumu tarafından ÖİB'nin idari, beşerî ve hukuki yüksek kapasitesi hariç tutularak 6741 S.K. ile TVF/TVFY unvanlı yeni kurumsal yapılar oluşturulmuştur. TVF/TVFY'nun anılan kanunda düzenlenen amaç ve görev kapsamı Tablo 5'de gösterildiği üzere ÖİB ile yaklaşık %99 oranında örtüşmektedir. Tablo 5'den görülebileceği üzere 6741 S.K. m.4/1/d bendi hükmünde yer alan kuruluşlar yönüyle 4046 S.K.'un m.1/A fıkrası hükmünde yer alan *"kuruluş"*lar açısından açıkça aynılık (farksızlık/tıpkılık) söz konusudur. İçerdikleri *"kapsam*" maddeleri

dikkate alındığında *4046 S.K.* ve *6741 S.K. arasında bir çatışma hali mi var?* sorusu da akla gelmektedir.

Tablo 5. 4046 S.K.'un ve 6741 S.K.'un İlgili Hükümleri

4046 S.K. m.1/(A)	6741 S.K. m.4/1/d
*"**Madde 1 -** Bu Kanunun amacı;* ***A)** Bu maddede belirtilen ve Kanunun uygulanmasında "kuruluş" adı ile anılacak olan;* ***a)** İktisadi devlet teşekküllerinin, bunların müessese, bağlı ortaklık, işletme, işletme birimleri ile varlıklarının ve iştiraklerindeki kamu paylarının,* ***b)** ... sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası devlete ve/veya diğer kamu tüzelkişilerine ait olan ticari amaçlı kuruluşlardaki kamu payları ile bu kuruluşlara ait müessese, bağlı ortaklık, işletme, işletme birimleri ve varlıklarının, iştiraklerindeki kamu paylarının…,* ***c)** Devletin diğer iştiraklerindeki kamu payları ile Hazineye ait payların …,* *Ekonomide verimlilik artışı ve kamu giderlerinde azalma sağlamak için özelleştirilmelerine ilişkin esasları düzenlemektir. **…"***	*"**MADDE 4 -** (1) Türkiye Varlık Fonunun kaynakları;* ***d)** İktisadi devlet teşekküller**inden**, bunların müessese, bağlı ortaklık, işletme, işletme birimleri ile varlıkları ve iştiraklerindeki kamu payların**dan**, sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası **D**evlete ve/veya diğer kamu tüzel kişilerine ait olan ticari amaçlı kuruluşlardaki kamu payların**dan**, sermayesinin tamamı kamuya ait olan ticari amaçlı kuruluşların sahip olduğu hisse ve varlıklardan, Devletin diğer iştiraklerindeki kamu payları**ndan** ve Hazineye ait paylardan Bakanlar Kurulu tarafından Türkiye Varlık Fonuna aktarılmasına veya Şirket tarafından yönetilmesine karar verilenlerden,* *oluşur. **…"***

***Kaynak:** Mevzuat çerçevesinde yazar tarafından hazırlanmıştır.*

İlk bakışta, özel kanun statüsündeki 6741 S.K.'un m.4/1/d bendine 684 sayılı KHK'nın m.9 ile ilave edilen hükümle yine özel bir kanun statüsündeki 4046 S.K.'un m.1/A fıkrasında yer alan hükümlerin bir an için bir çatışma yarattığı düşünülebilir ise de sonraki kanun olan 6741 S.K.'un 4/1/d fıkrasında yer alan hüküm, tartışılan olaya uygulanacak ve kanun koyucunun bu hususta iradesinin yeni getirilen düzenleme çerçevesinde değiştiği (Erem, 1995:131) kabul edilecektir.

Nitekim bu konunun parlamenter hükümet sisteminin uygulandığı 2018 yılına kadarki uygulamasında birbiriyle uyumlu ve eş zamanlı alınan ÖYK ve Bakanlar Kurulu kararları ile çözümlendiği ve bugüne kadar herhangi bir hukuki çatışmaya yol açılmadığı da izlenmiştir. 2018'den itibaren hem ÖYK'nın hem de Bakanlar Kurulunun yetkilerinin devredildiği Cumhurbaşkanının tek istikamete yönelik ve birbirine uyumlu kararları ile herhangi bir soruna meydan verilmeyebileceği de ileri sürülebilir.

Aynı yetkiyi hem ÖİB'ye hem de TVF'na vererek '*bir ipte iki cambaz*' durumu oluşturan siyaset kurumunun, tartışılan konuda normlar arasında bir çatışma olduğunun değerlendirildiği durumda, Tablo 5'de gösterildiği üzere, sonraki tarihli norm olan 6741 S.K. m. 4/1/d fıkrası ve önceki tarihli norm olan 4046 S.K. m.1/A fıkrasında yer alan kural için *'sonraki kanun önceki kanunları ilga eder (lex posterior derogat legi priori)'* ilkesinin uygulanacağı değerlendirilmektedir (Sarısu, 2017b:239-244). Dolayısıyla, ulusal varlıkların yönetilmesi için teşkil olunan TVF'nun kaynaklarını artırarak geliştirilebilmesinin amaçlandığı görülmektedir. 6741 S.K.'na ilave edilen 4/1/(d) fıkrasıyla 4046 S.K.'un birinci maddesinde *"kuruluş"* olarak anılanlardan Parlamenter Hükümet Sisteminin uygulandığı dönemde e. Bakanlar Kurulu tarafından, 2018'den itibaren uygulanan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi döneminde ise Cumhurbaşkanı kararı ile TVF'na aktarılmasına veya TVFY tarafından yönetilmesine karar verilenler TVF/TVFY'nun etki ve kontrol alanına geçirilmiştir. Böylece bunların aidiyeti sorununun bu aşamada, *'pratik'* olarak ve herhangi bir olası hukuki ihtilaf yaşanmadan çözümlendiği izlenmiştir.

Oysa Türkiye'de başlangıçtan günümüze özelleştirme kapsam ve programına alınan tüm kamu kuruluş, hisse ve varlıklarına iktisadi ve siyasi iklimin uyum sağladığı dönemlerde özelleştirme mevzuatı çerçevesinde, gereken işlemlerin yapıldığı ve piyasaların da bu duruma olumlu tepki verdiği bilinmektedir.

5. Yeni Kamu Hizmeti Alanları Yaratımı ve ÖİB'nin Geleceği

Yatırım ajansı, kamu-özel iş birliğinin etkin koordinasyonu ve TVFY/TVF işlevlerinin özelleştirme kurumu bünyesinde hayata geçirilmesi gibi önemli hususların ÖİB'nin kaçırdığı büyük ve tarihi fırsatlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu defa, aşağıda belirtilen projeleri de içeren şekilde yeni/modern kamu hizmeti alanları yaratılmasından ve bunların 4046 S.K. çerçevesinde özelleştirme uygulamasına konu edilmesinden elde edilebilecek kamusal gelirlerin ÖİB marifetiyle genel bütçeye ek ve yeni kaynaklar yaratılmasının olası olduğu ifade edilebilir.

Örnekleri çoğaltılabilecek olmakla birlikte ilk başta ve özellikle önümüzdeki dönemde geliştirilerek, işletme hakkının verilmesi vb. yöntemlerle özelleştirilme uygulamalarına konu edilmesi düşünülebilecek mevcut ve olası bazı kamu hizmet alanları ve projeleri şöyle sıralanabilir;

a) 233 sayılı KHK eki listelerde yer alan 37 kuruluş ve bunların hissedar olduğu 181 iştirak.

b) 2021 Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Gerekçesinde belirtildiği üzere genel bütçeli idarelerin Haziran 2020 itibarıyla; 1.471'i *sosyal tesis*, 238.037'i *kamu lojmanı* olmak üzere toplam 239.508 olan *lojman ve sosyal tesisler* (SBB, 2020:385). (Bunlardan emniyet mensupları ve askerî personel için zorunlu olanlar hariç tutulabilir).
c) Gemi kılavuz, römorkaj ve palamar vb. kamusal hizmetleri.
d) İl özel idareleri (örneğin Osmaniye Özidaş Sanayi Ticaret A.Ş.-ÖZİDAŞ) ve belediyeler bünyesinde oluşturulan kamu işletmesi niteliğindeki mahalli idare iktisadi teşebbüsleri (MİİT) ve belediye iktisadi teşebbüsleri (BİT'ler) özelinde ANFA, BELPA, ANET, BESAŞ, BELBİM, BELTUR, KİPTAŞ unvanlarıyla kurularak 2019 itibarıyla sayısı 155'e ulaşan yerel iktisadi ve ticari işletmeler.
e) Türkiye çapında örgütlenen bir kamu şirketi yapısı üzerinden büyük şehirlerde başta cadde ve sokak kenarları olmak üzere otopark işletmeciliğinin merkezi ve düzenli bir organizasyona kavuşturulması ve oluşturulan sermaye şirketinin borsada aşamalı halka arz edilmesi sağlanarak yıllara yayılan büyük kamu geliri elde edilmesi.

Bunun bir örneği Birleşik Arap Emirlikleri (Abu Dhabi, Sharjah ve Dubai) otopark sistemi (MAWAQIF)'dir. Bu ve benzeri örneklerden esinlenilerek kamu tarafından Türkiye genelinde kurulacak otopark işletmeciliği sistemiyle, şehirlerde araç park edilebilen her alandan elde edilen otopark gelirlerinin genel bütçeye aktarılması da öngörülebilir.

Söz konusu otopark işletim sisteminin öncelikle Adana, Ankara, Antalya, Bursa, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya vb. büyükşehir belediyesi statüsündeki şehirlerde kamu tarafından uygulanması ve işletilmesiyle bu illere tescil edilmiş olan motorlu araçların sadece ¼'ünün bu sisteme girebileceği varsayılarak yapılan ayrıntılı olmayan hesap çalışmalarına göre, kurulacak otopark işletmeciliği sisteminden bütçeye aktarılacak rakamın Yalçıner ve Sürekli'ye göre (2015:22-23) 2014 yılı rakamlarıyla yaklaşık 2,2 milyar TL/yıl; 880 milyon ABD Doları/yıl (Sarısu, 2017c:230-239) olabileceği değerlendirilmektedir. Bu tutarın ÜFE + TÜFE / 2 vb. formüllerle güncellendiği takdirde elde edilebilecek kamu gelirinin 2021 rakamlarıyla yaklaşık 6,5 milyar TL/yıl olabileceği düşünülmektedir.

a) Eğitimde dönüşüm programıyla mevcut eğitim öğretim tesislerinin *daha kaliteli, nitelikli ve modern* entegre eğitim tesislerine dönüştürülmesi.
b) Sağlık alanında Türkiye'nin bölgesel bir cazibe merkezi haline getirecek yabancı sermayeli ve yüksek tıbbî teknolojili girişlerin

hızlandırılması amacıyla tıp turizmi, termal turizm, vb. konseptlerde sağlık serbest bölgelerinin kurulması ve işletilmesi.

c) Dünya örneklerinden de yararlanılarak Türkiye'de en az iki bölgede entegre gıda serbest bölgesi (EGSB) (integrated food clusters) kurulması ve işletilmesi.
d) Yaşlı bakımının entegre tesislerde gerçekleştirilebilmesi amacıyla geriatri sağlık serbest bölgeleri kurulması ve işletilmesi.
e) Elektrik ve elektronik atık, geri dönüşüm, tadilat ve teknoloji merkezleri (waste of electric and electronic equipment recycling plant and refurbishment & technology centers-WEE) kurulması ve işletilmesi, vb.).
f) Piroliz vb. yöntemlerle biyokütleden sentetik doğalgaz, biyokömür; atık plastiklerden tekrar kullanılabilir yağ veya atıklardan güvenli yenilenebilir enerji elde edilmesi ve işletilmesi.

Yukarıda sayılan ve ihtiyaca göre çeşitlendirilebilecek her yeni kalem için bütüncül olarak kurulacak sistemlerin kamu kesimi tarafından işletilebilmesi de bunlardan gelecekte elde edilecek gelirler karşılık gösterilerek *Gelir Ortaklığı Senetleri*nin halka satışıyla ya da *İşin Gereğine Uygun Sair Hukuki Tasarruflar* vb. mevcut veya geliştirilecek uygun özelleştirme yöntemleri uygulanarak kamuya ilave fonlar, finansal kaynaklar yaratılabilmesi de mümkündür. Bir diğer seçenek ise hizmetlerin kurulması sonrasında 25-29 yıllık süreçler için işletmecilik haklarına sahip şirket hisselerinin kısmen veya tamamen bir defada blok olarak özelleştirilmesiyle ya da borsada halka arz edilmesiyle de kısa sürede büyük kamusal kaynaklar yaratılabilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Katma değeri yüksek, yeni kamusal hizmet alanları oluşturulmasının ÖİB'nin işlevlerini artıracağı ve kamudaki iktisadi kaynak çeşitliliğine faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. ÖİB bünyesinde değişime yönelik dikkatli ve uyumlu bir yapının tesis edilememesi durumunda ise istenen ve elde edilen sonuçların farklı olabileceği açıktır.

Sonuç ve Öneriler

Uzun dönemli, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesinde hükümetler ile yatırımcılar arasında diyalog ve fikir birliği sağlanması ve geliştirilmesinde (Ter-Minassian, 2007:1) yetki kullanmak üzere son 15 yılda dünyada yaklaşık olarak 200'den fazla yeni kurum/birim oluşturulduğu (Brown, Stern, Tenenbaum ve Gencer, 2006:1), dünya uygulamaları dikkate alındığında Türk ulusal varlıklarının etkin, verimli, etkili, kârlı ve ekonomik

yönetilmesine ilişkin ihtiyaçtaki artışın da TVF kurulması gibi ciddi bir politika ve strateji değişiminde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

İlk örneğini/çekirdeğini (nüvesini) oluşturan ve bütçe dışında bir fon kurmak suretiyle altyapı projelerinin gelirlerine dayalı menkul kıymet çıkartarak altyapı projelerini finanse etmek gayesiyle 2983 S.K. ile kurulan *Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi* ve *Kamu Ortaklığı Fonu*na benzer bir şekilde kendisini yenileyemediği izlenen ÖİB'nin tecrübesi ve olası katkılarının da doğal olarak TVFY/TVF kuruluş sürecinde göz ardı edilmiş olduğu görülmektedir.

Kuruluşunda ÖİB'nin temel amaçları 4046 S.K.'nda belirtildiği üzere; kamu kesiminin ekonomideki, ticaretteki, sınaîdeki varlığının ve operasyonlarının en aza indirilmesi, rekabetçi bir piyasa ekonomisi kurularak tarafsız işletilmesi, sermaye piyasasının derinleştirilmesi, sermayenin tabana yayılması vb. hususlardır.

TVF kuruluşuna yönelik çalışmalarda son 30 yılda gerçekleşen iktisadi dönüşüm sürecinde kurumsal ölümü tadan KİT'lerin pek çoğu gibi sektörel yapıdaki özelleştirmelerin tamamlandığı düşüncesinin de etkili olmuş olması olasıdır. Özellikle son yıllarda neredeyse sadece kamu taşınmazlarının satışını yapar hale getirilen ÖİB'nin işlevinin azaltılmasında siyasi karar mekanizmasında özelleştirme hedeflerine ulaşıldığı düşüncesinin oluşması, aksi düşüncenin anlatımında ise hiyerarşideki iletişimsizliğin etkili olduğu söylenebilir. Her alanda olduğu gibi kamu sektöründe de iletişim, toplumsal ve kurumsal gelişmişliğin en görünür işaretidir. Bir sanat olan sağlıklı iletişime gereken önem verilmediğinde, içten ve samimi çaba gösterilmediğinde tarafların birbirini anlayamayacağı ve anlaşma zemini bulamayacağı açıktır ki bir kısım kamu varlıklarının ÖİB'den alınarak TVF'na verilmesi ve TVF'nun oluşturulması sürecinde buna tanıklık edilmiştir.

ÖİB gibi tüm kamusal birimlerin hem kurum içinde hem kurum dışında sağlıklı, etkin ve işlevsel iletişim konusunda özel gayret sarf etmesi, ciddi, içtenlikle ve samimiyetle aralıksız çaba göstermesi örgütsel mevcudiyetin devamı için önemlidir. Kurumlarının mevcudiyetlerini ve varlık sebeplerini koruyabilmeleri için gelecekle ilgili erekleri, yapısı, ulusal dinamizm ve toplu durumsal (konjonktürel) şartlar çerçevesinde çalışmalarının (neyi, ne zaman, neden ve nasıl yaptığının ve yapacağının) nesnellik temelinde net ve saydamlıkla gösterilerek hem siyasi karar mekanizmaları düzeyinde hem de halk seviyesinde kabulünün sağlanması etkili olacaktır. ÖİB ile benzeşen faaliyet konularına sahip olan TVF'nin kurulmuş olması ÖİB tarafından

TVF'nin kuruluş sürecinde ve öncesinde yürütülen iletişim politikasının başarılı olamadığını göstermektedir.

ÖİB'nin yaklaşık son 35 yılda Türkiye'nin iktisadi yaşamının yeniden yapılandırılmasında ve dünya ekonomileriyle entegrasyonda belki de en büyük sorumluluğu üstlenen kamu kurumlarından olduğu bilinmektedir. ÖİB, hayata geçirdiği uygulamalarla ulusal ekonomiyi şekillendirmiştir. Tüm yatırımcılara tarafsızlıkla ve aleniyet içinde (4046 S.K. m. 2/ı) hizmet etmesi kanuni bir ilke haline getirilerek bu ilkenin etkin uygulanması sağlanmıştır. Ancak yapısal dönüşüm yaratan uygulamalardan; *İskenderun Demir ve Çelik A.Ş., Denizbank, Anadolubank* vb. özelleştirme projelerinde dahi neyi, neden ve nasıl yaptığını kamuoyuna açık, net, hiçbir şüpheye yer bırakmayacak somutlukta *iyi* anlatamamış olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle zaman içinde haksız, yıkıcı ve yıpratıcı eleştirilerden korunamadığı, bilerek veya farkında olunmadan entropik etkilere maruz bırakıldığı izlenmiştir.

Etkin hukuki varlığını devam ettirmek istemesi durumunda ÖİB, kaliteli iletişime ve etkileşime özel önem vermelidir. KİT'lerin yanı sıra *mahalli idare iktisadi teşebbüsleri* (MİİT) ile *belediye iktisadi teşebbüsleri* (BİT'ler)'nin ve yeni oluşturulacak kamusal hizmet alanlarının 4046 S.K. gereğince özelleştirilmesine yönelik çalışmalarını geliştirerek sürdürmeli, teknik çalışmalarının yaratacağı olası ekonomik etkiyi açıkça ve net olarak kamuoyuna göstermelidir. ÖİB olarak TVFY/TVF gibi benzer kurumlardan farkının, idari, hukuki ve beşerî kapasitesinin net olarak ortaya konulmasının örgütsel devamlılık için yararlı olacağının ifade edilmesi olasıdır.

Mevcut ve yeni geliştirilecek kamusal hizmetlerin çağdaş yöntemlerle sunumu ve bunların özelleştirilmesinden elde edilecek göreceli büyük gizil güce sahip kamusal gelirin mali boyutu bağlamında ÖİB'nin hukuki ve idari altyapısının güncellenmesi kurumsal fayda sağlayabilecektir. Aksi durumda, yoğunlaşan entropik etkilerin de yönlendirici baskısıyla hukuki ve ekonomik akılcılık gereğince, kıt kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasından sorumlu yürütme erki tarafından *ÖİB'nin* mevcut haldeki durumu değerlendirilerek gereğine vaziyet edilmesi kuvvetli bir olasılık olarak dikkat çekmektedir. Bu çerçevede *önce küçültülüp daraltılması,* zaman içinde ise *tasfiye edilmesi*nin kaçınılmaz olacağı ve tatmalarına neden olduğu KİT'ler gibi ÖİB'nin de 'örgütsel ölüm'ü tatmaktan kaçamayacağı gerçeğiyle yüzleşmesi olasıdır.

Kısıtlılıklar nedeniyle ele alınamayan hususlardan olan özelleştirme uygulamalarının yıldan yıla gayri safi milli hâsıla büyümesi ve iktisadi kalkınma üzerindeki olası etkilerinin (pozitif veya negatif) ve Türkiye'nin

ekonomik ve siyasi dönüşümüne, iktisadi verimlilik artışına yönelik katkılarının araştırmacılar tarafından modellenerek sayısal analizlere konu edilerek test edilmesi yararlı olacaktır.

Bu çerçevede, özelleştirme uygulamalarının;

- Kamu kesiminin ekonomideki, ticaretteki, sınaîdeki varlığının ve operasyonlarının özelleştirme uygulamalarına bağlı olarak minimize edilip edilmediğinin,
- Rekabetçi bir piyasa ekonomisinin kurulmasında özelleştirme uygulamalarının etkisinin,
- Türk ekonomisinin dünya ekonomileriyle entegrasyonu üzerinde etkili olup olmadığının ve etki derecesinin,
- Türk sermaye piyasasının derinleştirilmesi ve sermayenin tabana yayılmasında özelleştirme uygulamalarının yerinin ve katkısının

araştırılması sonraki dönemlerde gerçekleştirilecek kamusal politikaların oluşturulmasında karar vericilere ve uygulamacılara ışık tutabilecektir.

Kaynakça

2019 Kamu İşletmeleri Raporu. *Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Tarım Sektörü ve Koordinasyon Dairesi.* https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2020/10/kamu_rapor_web.pdf (Erişim Tarihi: 31.05.2021).

TVFYAŞ 2019 Faaliyet Raporu. *Türkiye Varlık Fonu.* https://www.tvf.com.tr/uploads/file/tvf-faaliyet-raporu-2019.pdf (Erişim Tarihi: 31.05.2021).

Balcı, A. (2005). Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri. C. Aktan ve U. Saran (Ed.). *Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite.* İstanbul: Hizmet-İş Sendikası Yayını. http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ balci.pdf (Erişim Tarihi: 15.03.2021).

Betton, J. ve Dess, G.G. (1985). The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations, *Academy of Management Review*, 10(4), 750-757.

Brown, A. C., Stern, J., Tenenbaum, B. W. ve Gencer, D. (2006). *Handbook For Evaluating Infrastructure Regulatory Systems.* Washington DC: The World Bank.

Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.

Dacin, M.T., Goodstein, J. ve Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal,* 45(1), 45-56. DOİ:10.2307/3069284. (Erişim Tarihi: 14.03.2021)

Develioğlu, F. (2000). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*. Ankara: Aydın Kitapevi.

Develioğlu, K. (1998). Organizasyonel Ekoloji Teorisi'nin Gelişimi: 1991-1996 Yılları Arasında Yönelimler. *6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.

Dimaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2),148-149.

Erem, F. (1995). *Ümanist Doktrin Açısından Türk Ceza Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Fayol, H. J. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim (Administration Industrielle Et Générale).* (Çev. M. A. Çalıkoğlu, A., Yayına Hazırlayan: H. B. Akın.). Ankara: Adres Yayınları.

Jones, R. G. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change Text and Cases*. 4th Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields.

The Academy of Management Journal, 45(1), 58-80. DOİ:10.2307/3069285 (Erişim Tarihi: 13.03.2021).

Grenier, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), July- August, 37-46.

Gürol, Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Basım.

Hammer, M. ve Champy, J. (1996). *Değişim Mühendisliği*. (Çev. Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.

Hannan, M.T. ve Freeman, M.H. (1977). The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, (82), 929-964.

Havemann, H.A., (1995). "The Demographics Metabolism of Organizations: Industry, Dynamics, Turnover and Tennure Distributions", Administrative Science Quarterly, (40), 1995, 586-618

Heeks, R. (1998). *Information Systems and Public Sector Accountability.* Working Paper Series, No.1, July, DOI: 10.13140/RG.2.2.23104.07685, Institute for Development Policy and Management. Manchester, UK: University of Manchester Precinct Centre. https://www.researchgate.net/publication/334638143_Information_Systems_ and_Public_Sector_ Accountability (Erişim Tarihi: 15.03.2021).

Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. Singapore: Mc Graw-Hill.

Kasımoğlu, M. (1998). Organizasyon Araştırmalarında Popülâsyon Ekolojisi, *6. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.*

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (1965 Basımından Çev. Can, H. ve Bayar, Y.). Ankara: TODAİE Yayınları.

Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administirative Science Quarterly*, 33, 543-561.

Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*. 13(4), 563-588, https://doi.org/10.1177/017084069201300403 (Erişim Tarihi 15.02.2021).

Ömürgönülşen, U. (2003). Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği. M. Acar ve H. Özgür (Ed.) *Çağdaş Kamu Yönetimi-I*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri; Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-46.

Özgür, H. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Hareketi. M. Acar ve H. Özgür (Ed.) *Çağdaş Kamu Yönetimi-I*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öztaş, N. (2014). *Örgüt: Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Ankara: Otorite Yayınları.

Quinn, R.E. ve Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. 29(1), 33-51, DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33.

Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Sarısu, A. (2008). Altyapı Yatırımlarında Kamu ve Özel Sektör İşbirlikleri-I. *Yaklaşım*, 181, 199-205.

Sarısu, A. (2009). *Kamu ve Özel Sektör İşbirlikleri*. Ankara: Yaklaşım Yayınları.

Sarısu, A. (2015). Bağımsız İdari Otoriteler ve Eşgüdümsüz Yönetim. *Danıştay Dergisi*, 138, 87-126.

Sarısu, A. (2016a). Dünyada Ulusal Varlık Fonu Yönetim Şirketleri. *Yaklaşım,* 287, Kasım, 231-238.

Sarısu, A. (2016b). Ulusal Varlık Fonlarının Yönetim ve Teşkilat Yapısı. *Yaklaşım,* 288, Aralık, 228-235.

Sarısu, A. (2016c). Türkiye Varlık Fonu Yönetimi A.Ş. Kurulmasına Dair Kanunun Değerlendirilmesi-Bölüm I&II. *Yaklaşım,* 285, Eylül, 221-227; 286, Ekim, 225-232.

Sarısu, A. (2017a). Türkiye Varlık Fonu Yönetimi A.Ş.'nin Önemi ve Değerlendirilmesi. *Yaklaşım,* 289, Ocak, 230-239.

Sarısu, A. (2017b). Hukuk Normlarında Hiyerarşi ve Çatışma. *Yaklaşım.* S. 290, Şubat, ss.239-244.

Sarısu, A. (2017c). Entropi, İnhitât ve Kurumsal Ölüm (Yükselmeyen Düşer / Ya Terakki Ya İnhitât). *Yaklaşım,* 293, Mayıs, 235-243.

Sarısu, A. (2020). Özelleştirme ve Uygulamaları. İ. Kalaycı (Ed.). *Türkiye Ekonomisi: Kuram, Tarih, Politika.* İstanbul: Divan Kitap.

SBB. (2020). Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı 2021 Yılı Bütçe Gerekçesi. Ekim. Ankara

Scott, R.W. ve Meyer, J. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. Powell, W.W. ve Dimaggio P.J. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis.*

Şimşek, Z. (1998). Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme. *6. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.

TDK. (2021). *Güncel Türkçe Sözlük*. (İnhitat Maddesi). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=169945 (Erişim Tarihi: 01.03.2021).

Ter-Minassian, T. (2007). Talking Points. Tebliğ, *International Seminar on Strengthening Public Investment and Managing Fiscal Risks from Public-Private Partnerships*. International Monetary Fund; Hungarian Ministry of Finance; International Center for Economic Growth-European Center, Budapest, Hungary; March 7-8, 2007.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations In Action; Social Science Bases of Administrative Theory.* New York: McGraw-Hill.

Tompkins, J. R. (1994). *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Thompson and Wadsworth.

Walsh, J. P. ve Dewar, R. D. (1987). Formalization and The Organizational Life Cycle. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215-231.

Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). Decline In Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*. 34(1), 91-109. https://www.jstor.org/stable/2392987

Yalçıner, K., Sürekli, A. M. (2015). Ekonominin Çeşitlendirilmesinin Bir Aracı Olarak Ulusal Refah Fonu Modelinin Türkiye Ekonomisi Açısından Uygulanabilirliği". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 17(3), 1-29.

Yeloğlu, H. O. ve Arslan, G. (2006). Örgütsel Ekoloji Kuramında Ele Alınan Modellere Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım: Model Birleştirmeleri ve Uygulamaları. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum.

[1] Anayasa Mahkemesinin 7/7/1994 tarihli ve E.1994/49, K.1994/45-2 Sayılı Kararı.

[2] Türkiye Varlık Fonu Yönetimi A.Ş., TVF ve mevzuat değişikliğine yönelik ayrıntılı okuma için Sarısu (2016a; 2016b; 2016c; 2017a)

[3] Türk Ticaret Sicilinden "Örgütsel ölüm" nedeniyle terkin edilenlere örnek olarak; T. Çimento ve Toprak Sanayi A.Ş., Etimesgut Ağaç Sanayi A.Ş., Orman Ürünleri A.Ş., Türkiye Süt Ürünleri A.Ş., T. Gemi Sanayii A. Ş., Turban Turizm A.Ş., T. Motor Sanayi ve Ticaret A.Ş., Türkiye Demir Çelik İşletmeleri A.Ş., Türkiye Zirai Donatım A.Ş., Yem Sanayii A.Ş., T. Gübre Sanayi A.Ş., T. Selüloz ve Kağıt Fabrikaları A.Ş., YASATAŞ Turistik Tesisler A.Ş., KÖYTEKS Yatırım Holding A.Ş. ile T. Elektronik Sanayi Ticaret A.Ş., Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri A.Ş. ve TTA Gayrimenkul A.Ş. vb. gösterilebilir.

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:329-348 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 16/09/2020 Makale Kabul Tarihi: 26/11/2020

YÖNETİME KATILIM SÜRECİNDE İNTERNET VE SOSYAL MEDYANIN ÖNEMİ

Saltuk Aziz GÖKALP*

Öz

Örgütlerde, yerel yönetimlerde ve devletlerin yönetiminde karar alma ve uygulama aşamasında çalışanların ve halkın fikirlerinin alınması ile ayakları yere daha sağlam basan yönetim modeli de geliştirilmiş olacaktır. Katılım olarak adlandırılan ve bireylerin karar alma süreçlerinde söz sahibi olmasına imkân tanıyan bu kavram ile yönetim süreci de değişkenliğe uğramaktadır. Bu süreçte özellikle internetin gelişimiyle birlikte sosyal medya kanallarının da önemli bir etkisi olmuştur. 2000'li yılların başından itibaren internetin hızlı gelişimi ve bunun sonucunda sosyal medyanın hayatın her alanında geçerliliğini hissettirmesi ile artık bireyler bu sayede yönetimde daha aktif bir rol alma imkânına da kavuşmaktadır. Sosyal medya aracılığıyla siyasetçiler, bürokratlar ve sanatçılar hedef kitlelerine anında ulaşabilmekte ve özellikle kamuda ve özel sektörde uygulanacak bir politikanın belirlenmesi sürecinde sosyal medya üzerinden geri bildirimler alınarak daha katılımcı bir yönetim sergilenmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmada, internetin ve sosyal medya kanallarının ülkemizdeki gelişim seyri irdelenerek, yönetime katılım sürecinde nasıl bir misyon yüklenmesi gerektiği yönünde değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Katılım, Yönetime Katılım, İnternet, Sosyal Medya.*

IMPORTANCE OF INTERNET AND SOCIAL MEDIA IN THE PROCESS OF PARTICIPATION IN MANAGEMENT

Abstract

In the organizations, local administrations and governments, the management model, whose feet are stronger, will be developed by taking the opinions of the employees and the public during the decision making and implementation phase. With this concept, which is called participation and allows individuals to have a voice in decision-making processes, the management process also changes. In this process, especially with the development of the internet, social media channels also had an important effect. With the rapid development of the internet since the beginning of the

* Yönetim Bilimleri Uzmanı, T.C. İLKSAN Genel Müdürlüğü, Kırıkkale Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi, saltukazizgokalp@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-5155-1986.

2000s and as a result of the social media making it feel valid in all areas of life, individuals now have the opportunity to take a more active role in management. Through social media, politicians, bureaucrats and artists can reach their target audience instantly and a more participatory management is displayed by receiving feedback on social media during the determination of a policy to be implemented especially in the public and private sectors. In the study prepared in this direction, the progress of the internet and social media channels in our country will be examined, and evaluations will be made on how to load a mission in the participation process.

Keywords: *Participation, Participation in Management, Internet, Social Media.*

Giriş

İş yaşamında bürokrasinin hafifletilmesi, işlerin daha hızlı ve güvenli ortamda yapılabilmesi amacıyla kişisel verilerin devlet arşivlerinde saklanmasının yanı sıra elektronik ortamda saklanması da büyük önem arz etmektedir. Bilgi ve teknolojinin her geçen gün artan önemi ile birlikte kamu hizmetlerinin gelişen koşullara entegre olabilmesi amacıyla ülkemizdeki mevzuatların ve bu mevzuatlar gereğince kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetlerinin artması ile vatandaşların bu hizmetlerden en hızlı en güvenilir ve en konforlu bir şekilde yararlanması temel amaçlardandır. Bugün artık her vatandaşın kimlik numarası ile kayıtlarına hızlı bir şekilde ulaşılabilmekte, vatandaşlar bu numara ile kamunun ve özel sektörün sunmuş olduğu hizmetlerden yararlanabilmektedir.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ile birlikte kamuda ve özel sektörde de işlemlerin daha hızlı, bürokrasiden arınmış ve güvenli ortamda yapılması da bir gereklilik olmuştur. Ülkemizde 2004 yılından itibaren hızlanan bu gelişmeler 23/01/2004 tarihli ve 25355 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren *5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu* ile başlamış, 2006 yılında 20/04/2006 tarihli ve 26145 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren *E-Devlet Kapısının Kurulması, İşletilmesi ve Yönetilmesine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı* ile devam etmiş ve 31/07/2009 tarihli ve 27305 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren *Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ile kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması ile ilgili gelişmeler süregelmiştir. Buna ilaveten 11/01/2011 tarihli ve 27836 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak 01/07/2012 tarihinde yürürlüğe giren *6098 sayılı Türk Borçlar Kanununda* güvenli elektronik imzanın el yazısıyla atılmış imzanın bütün hukuki sonuçlarını doğuracağı ifade edilmiş ve 03/09/2016 tarihli ve 29820 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren *E-Devlet Hizmetlerinin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ile de kamu

hizmetlerinin elektronik ortamdan sunulmasına yönelik çalışmalar ile ilgili yapılması gerekenler belirtilmiştir.

Tüm bu yasal düzenlemelerden de görüleceği üzere, devletin kamusal işlemlerin artık elektronik ortam vasıtasıyla yapılması yönünde bir gayreti söz konusudur. Ülkeler artık hantal bürokrasinin olumsuz etkilerinden sıyrılarak güvenli, hızlı ve daha ucuz bir hizmet sunmak; interneti ve sosyal medyayı etkin olarak kullanarak yerel ve genel kamu hizmetlerinin online olarak yapılması yönünde gayret göstermek zorunda. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmada, internetin ve sosyal medya kanallarının ülkemizdeki gelişim seyri irdelenerek, yönetime katılım sürecinde nasıl bir misyon yüklenmesi gerektiği yönünde değerlendirmelerde bulunulacaktır.

1. Yönetime Katılım

Sözlük anlamı itibariyle *İletişim veya ortak davranışta bulunma yoluyla belirli bir toplumsal duruma girme süreci, iştirak* (TDK, 2020) olarak ifade edilen katılım; bireylerin toplumsal kararlarda söz sahibi olması, çalışanlara örgüt içerisinde danışılması, merkezi ve yerel otoritelerin halkın görüşlerini dikkate alması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle katılımın aktif bir yönünün olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Katılım ile alınan kararların uygulanması aşamasında farklı sesler en aza indirgenmiş olacağından uygulamada daha pratik davranılabilecektir. Yönetime katılma, yönetim hiyerarşisinde çalışanların işe alım, örgütlenme, kontrol gibi örgütsel çalışmaların düzenlendiği ve bu işlemlerin birebir katılma ya da ortak organlar eliyle gerçekleştirildiği süreçtir (Galipoğlu, 2014:7-8). Bu bakımdan bireysel veya grup şeklinde olsun, bir katılım söz konusu ise orada demokratik bir yapının olduğundan da bahsedilebilir. Yine uygulama aşamasında veya sonradan çıkabilecek bir sorunun çözümü için de yeniden katılımcı bir plan dahilinde yeni politikalar belirleneceğinden, sorunların büyümeden çözümlenerek daha yenilikçi ve dinamik bir yönetim yapısının oluşması da sağlanacaktır. Katılımın anlamı bu bakımdan önem kazanmaktadır. Aynı zamanda toplumu bağlayıcı, herkesçe uyulması zorunlu kararlar alma yetkisini elinde bulundurmak, siyasal güce sahip olmak demektir. Kuramsal düzeyde bir toplumun her üyesi eşit siyasal güce sahip olabileceği gibi, bir kişinin tüm siyasal gücü elinde bulundurabileceği de düşünülebilir. Dolayısıyla siyasal güce sahip olan iktidar bu gücü adaletli ve hakkaniyete uygun bir biçimde kullanmalıdır. Aksi halde eşitlikçi ve objektif bir yönetim anlayışından da mahrum kalınacaktır. Bu bakımdan yönetime katılım önemli bir misyon üstlenmektedir.

Özellikle 1980'lerden itibaren tüm dünyada artarak etkisini göstermeye başlayan *yeni kamu yönetimi* anlayışının devletin küçültülmesini ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesini savunan yapısı gereğince, artık kararların alınması ve uygulanması aşamasında "katılım" kavramının ön plana çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır. Küreselleşme ile birlikte dünyanın her ülkesine, şehrine ve kasabasına yazılı, sözlü ve görsel olarak anında ulaşılmakta ve buralarda olagelen tüm olaylardan anlık haberdar olunabilmektedir. Artık ülkeler bu hızlı akışa adapte olmak ve her yönüyle kendisini geliştirmek zorundadır. Yönetimde alınan kararların da vatandaş katılımına dayanan kararlar olması ile daha demokratik ve daha objektif kararlar alınabilecektir. Ülkeler gibi örgütler de katılımcı bir mekanizma kurulması yönünde gayret göstermeleri halinde daha dinamik bir yapıya sahip olacaklardır. Bu bakımdan, örgütler başarılı olabilmek ve sürdürebilirliğini sağlamak için problemlerin tanımlanması, alternatif çözüm yollarının üretilmesi, bulunan çözüm önerilerinin uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarının her birinde katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemelidirler (Margulies ve Black, 1987:391-392). Yönetime katılım olarak da ifade edebileceğimiz bu süreçte, yöneten ve yönetilen ayrımının en aza indirgenmesi, karar alıcı konumunda olanların görüş ve önerilere açık olması ve uygulamada görülen aksaklıklarda geri bildirim mekanizmasının aktifleştirilerek bu döngünün etkili bir şekilde işletilmesi esas olmaktadır. Böylelikle;

1. Kararlar demokratik bir yolla alınacağı için sorumluluk da daha paylaşılabilir olacaktır.
2. Kararların uygulanması aşamasında yaşanması muhtemel problemler en başından minimize edilecektir.
3. Geri bildirim sayesinde etki ve tepki süreçleri daha etkin olacak ve aksaklık olması halinde katılımcı bir yolla yeni planlar yapılabilecektir.

Demokrasinin vazgeçilmez aracı seçme ve seçilme hürriyetidir. Bu yönüyle demokrasinin gereği de *katılım* olmaktadır. Katılım kültürünün hakim olmadığı yönetimlerde her ne kadar demokrasinin varlığından söz edilse de katılımın uygulanabilir olması önem kazanmaktadır. Demokrasi ile yönetilen ancak doğrudan demokrasinin hiç uygulanmadığı bir yönetim modelinde katılımcı kültürün uzun vadede geliştirilebilir olması da mümkün olmayacaktır. Burada söz konusu husus halka danışma yöntemi olan *referandum* usulüdür. Doğrudan demokrasinin güzel bir örneği olan referandum ile halkın ilk elden yönetime etkisi yani yönetime katılımı söz konusu olmaktadır. Tabi ki her karar için bu usulün uygulanması hem zaman hem de maliyet açısından dezavantajlı olabilecektir ancak bu yöntem kritik

hassasiyete ve yüksek maliyete sebep olacak kararlar için izlenilmesi gereken bir yöntem olmalıdır. Ülkelerin yönetim sistemleri incelendiğinde iktidarını tanrıdan aldığına inanan teokratik yapılardan, iktidarını halktan aldığına inanan meşru ve demokratik yapılara kadar uzanan bir süreç mevcut olmaktadır. Demokratik yapılarda bireylerin kendilerine birey olmalarından ötürü doğuştan gelen hakları vardır. Yaşam hakkı bireyin en temel hakkı olup, sağlıklı ve güvenli bir yaşam sürdürebilmesi için ise ülkelerin yönetim sistemlerinin kabiliyetleri esas olmaktadır. Tek parti yönetimine dayanan Faşist yönetim modellerinde bireylerin yaşam hakları dahi sorgulanabilir hale gelmektedir. Nazi Almanyasında görülen bu süreç kabul edilemez bir zihniyetin ve yozlaşmış bir vicdanın eseridir. Dolayısıyla bireylerin demokrasinin en güzel yönlerinden birisi olan seçme ve seçilme hakkını kullanabilmesi ve yönetimde söz sahibi olabilmesi en temel haklarından birisi olmaya devam edecektir.

Özellikle çoğulcu bir demokrasi anlayışının hakim olduğu sistemlerde halk çoğunluğunun yanında azınlıkların da hakları ve menfaatleri dikkate alınmaktadır (Yavuz, 2009:292). Dolayısıyla demokrasinin olması, bu demokrasinin çoğulcu veya çoğunlukçu olması açısından da farklı anlamlara sahip olmaktadır. Çoğunlukçu bir anlayışta halkın çoğunluğunun fikri önem kazanmakla birlikte, çoğulcu bir anlayışta tüm toplum kesimlerinin hakları dikkate alınmaktadır. Böylelikle demokrasinin tam anlamıyla işlerlik kazanması da sağlanmaktadır. Bu bakımdan çoğulcu ve katılımcı bir demokrasi modeli ideal olmaktadır. Yönetim, çalışanlara özgürlüklerini ve esnekliklerini sorumlu bir şekilde kullanmalarını hatırlatmalı (Davis, 1981:38) ve bu doğrultuda yönlendirerek katılımın daha dinamik ve performansı yüksek bir seviyeye gelmesine yardımcı olmalıdır. Özellikle katılım kültürünün gelişmesi anlamında halk toplantılarının düzenlenmesi, ombudsmanlık kurumunun yaygınlaştırılması, kent meclislerinin kurulması ve referandum yöntemi önemli gelişmeler arasında sayılabilecektir.

Katılımcı demokrasi, temsili demokratik sistemi gerekli kılan tüm koşulları dikkate alan ve temsil sisteminin işletilmesine yardımcı olan mekanizmaları kabul eden bir anlayış içinde doğrudan demokrasi talebini mümkün olan en üst düzeyde dile getirme, var olan demokratik yapıları daha katılımcı bir sisteme olabildiğince yaklaştırma çabasıdır (Yaman, 2017:136). Her bireyin ve her toplumsal grubun yönetime katılarak söz sahibi olması ve haklarını koruyabilmeleri ile anlam kazanan bu demokrasi modeli ile daha özgürlükçü ve vizyoner bir anlayış da gelişecektir. Dolayısıyla farklılıkları hoş görerek onlarla baş etmeyi öğrenen yurttaşlar, iş birliği ve uzlaşmaya yönelik bir tavır içine gireceklerdir (Yaman, 2017:139).

Demokrasinin vazgeçilmez bir yönü olan katılım ve katılımcı yönetim, toplumsal demokrasinin oluşması bakımından da her zaman için kayda değer bir öneme sahiptir. Demokrasi, insanların doğal haklarını ve özgürlüklerini savunan ve bu haklarına yapılacak istismarları önleyen en uygun sistem olarak tarif edilebilir (Ashford, 2009:25). Demokrasinin olmadığı bir yerde haktan, özgürlükten, saygıdan, hoşgörüden de pek fazla söz edilemeyebilecektir. Tahakkümü esas alan ve bireylerin birey olmalarından ötürü doğal haklarına gösterilmesi gereken saygıdan yoksun bir yönetim yapısı ise uzun vadede tükenebilecektir. Bu yönüyle demokrasinin tam anlamıyla işlerlik kazanamadığı bir yapının totaliter rejimlerde görüldüğü söylenebilir. "Tek partili yönetim tiplerinden olan totalitarizm, politika eylemi tekelini, tek bir partiye tanıyan bir rejimde kendini göstermekte ve tekelci partiye bir ideoloji, ruh ve güç vermektedir. Partinin mutlak bir iktidar tanıdığı bu ideoloji, dolayısıyla devletin resmi gerçeği olarak ortaya çıkmakta ve bu resmi gerçeği yaymak için devlet haberleşme araçlarını ve basını yönetmektedir" (Uzun, 2010:312) Bu bakımdan bireylerin haklarını diğer bireylerin haklarına zarar vermeden kullanabilecekleri demokratik bir ortam sayesinde mutlu ve huzurlu toplumlar meydana gelebilecektir. Aksi halde çıkar, menfaat, hainlik ve yozlaşma da beraberinde gelecektir. Böyle bir ortamda da insanların karar alma süreçlerinde yer alması ise tabi olarak söz konusu olamayacaktır. Dahl'ın da belirttiği üzere (Dahl, 2015:46), siyasal eşitlik, tiranlıktan kaçınma, insanların gelişimi ve temel özgürlükler için demokrasiye ihtiyacımız vardır. Demokrasiyi benimsedikçe ve yaşattıkça da demokrasinin birtakım faydaları görülecektir. Demokratik bir yönetim, bireylerin kendi kararlarını kendilerinin alması sağlayarak özgür bir ortamda yaşamalarına ve bireylerin kendi temel çıkarlarını korumalarına yardımcı olan; göreceli olarak yüksek bir siyasi eşitlik derecesini teşvik eden; savaşmaktan söz etmeyen ve demokratik olmayan hükümetleri olan ülkelere göre daha cazip bir yönetimdir (Dahl, 2015:52-58).

Bu sebeple yönetime katılma olarak ifade edilen ve demokrasinin vazgeçilmez aracı olan seçme ve seçilme hürriyetini esas alan katılımcı kültür ile örgütlerin ve yerel ve merkezi idarelerin hareket kabiliyetleri de daha hür ve daha katılımcı bir hal alacaktır. Yine örgüt kültürünün de katılım üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. Örgütün iletişim kabiliyeti, örgüt içi birimler ve bireyler arası ilişkiler, örgütün dış çevresiyle olan uyumu; bunların hepsi örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Bu bakımdan, örgüt kültürünün çalışanların ve örgütsel grupların davranışlarına yön veren ve onları şekillendiren bir yapısının olduğu açıktır. Aslında, örgütlerde işlerin hangi usullerle yapılacağı ile ilgili bir kılavuz olan örgüt kültürü, örgütün yürütmüş olduğu faaliyetlerde takım çalışmasının, sorunları çözme yönteminin, içsel

bütünleşme ve dışsal adaptasyon sorunlarının çözümünü sağlayan, grup üyeleri tarafından paylaşılan, öğrenilerek gelişimi sağlanan yeni üyelere örgüt yapısını anlayabilmeleri, neyin önemli olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konularında yol gösteren bir modeldir (Yücel ve Koçak, 2014:46). Buradan hareketle örgüt kültürünün her zaman için çalışanların örgüte olan aidiyet duygularının şekillenmesi yolu ile de gelişebileceği söylenebilir. Çalışanların örgüte katılmalarından, örgütün yürütmüş olduğu faaliyetlerin tüm süreçlerinde yer alması ile temelleri sağlam ve gelişmeye yatkın bir örgüt kültürünün varlığından da söz edilebilecektir.

Etkili bir katılımdan söz edebilmek için bireysel ve toplumsal katılımın da olması gerekir. "Zaman zaman "gündelik siyaset" olarak da adlandırılan bireysel katılım, bireylerin günlük yaşamlarının bir parçası olarak yaptıkları ve içinde yaşamak istedikleri toplumun niteliğini bildiren seçimleri ve eylemleri kapsamaktadır. Bunlar arasında, örneğin, adil ticaret ürünlerini seçmek, belirli ürünleri boykot etmek, "yeşil enerji" kullanmak, yardım kuruluşlarına bağış yapmak ve dilekçe imzalamak gibi eylemler bulunmaktadır" (Brodie, Cowling ve Nissen, 2009:6). Toplumsal katılım ise bireylerin günlük yaşamlarının bir parçası olarak dahil oldukları kolektif faaliyetleri ifade etmektedir. Bunlar arasında: Bir toplumsal gruba, bir mahalle sakinleri derneğine veya bir sendikaya üye olmak, yerel bakım evini gönüllü olarak desteklemek ve bir inanç kuruluşu için bir çalışma grubunu organize etmek gibi faaliyetler bulunmaktadır (Brodie ve diğerleri, 2009:6). Bunlara halk katılımını da ilave etmek mümkündür. Halk katılımı, bireylerin çeşitli demokrasi yapılarına ve kurumlarına dahil olması olarak ifade edilebilir. Halk katılımı; yerel ve ulusal seçimlerde oy vermek, meclis üyesi olmak ve devlet (veya devletle bağlantılı) istişarelerine katılmak olarak sınıflandırılabilir (Brodie ve diğerleri, 2009:6). Tüm bu anlatımlarımızda da görüleceği üzere, kararlara katılma ile çalışanların yönetsel kararlar içinde yer alması ve ortaya çıkan sorunlar karşısında kendisine danışılması ve çözüme katkıda bulunması ile hem uygulama koşullarını iyi bilen çalışanın güdülenmesine hem de kararın kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlanmış olacak ve yöneticilerin ve çalışanların birlikte hareket etmesi ve birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmaları da söz konusu olacaktır (Çetin, 2009:55-58). Bunun yanında katılımın bazı olumsuz yönlerinden de bahsedilebilir. Özellikle, çalışanların kendileri ile ilgili konularda alınacak kararları etkileyebilme kapasitesi ile hiç ilgili olmayan kararlar için de görüş beyan edebilmesi örgütlerin verimliliğini aksatmasına sebebiyet verebilecektir (Çetin, 2009:55-58). Ancak, her ne kadar katılımın yararlarının yanında zararlarından da söz edilse de, katılımın her zaman için olumlu bir tarafının olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bu durum demokratik olsun olmasın tüm siyasi rejimler için geçerlidir. Totaliter rejimler

bile her ne kadar klasik demokrasinin sahip olduğu özelliklere sahip değilse de, yine de her siyasal sistem bir tür katılıma ihtiyaç duymakta bu nedenle anti demokratik rejimler olarak sınıflandırılan Komünist ve Faşist yönetimler de kendilerini meşrulaştırma yolları aramış ve birtakım katılım kanalları oluşturarak meşruluk sorununu çözme amacı taşımışlardır (Uzun, 2010:312).

2. Teknolojik Devrim ve Katılım

Ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren teknolojinin hızlı gelişimi ve buna bağlı olarak internetin kullanılmaya başlanması ile iletişimde büyük bir devrim yaşanmıştır. Özellikle genç bir nüfusa sahip olan ülkemizde internetin gündelik hayatımızdaki yerinin ve öneminin tartışılmaz derecede yüksek olduğu görülmektedir. Genç nüfusun değişen ve gelişen teknolojiyi yakından takip etmesi ve anında uyum sağlaması da internetin ve türev araçlarının yaygınlaşmasında önemli bir dönüm noktasıdır. 2000'li yıllarda ise mobil telefonların kullanımının yaygınlaşması ile iletişim devrimi daha büyük bir gelişme kaydetmiştir. Küreselleşme kavramının kullanımı yaygınlaşmış ve dünya yaşadığımız çağda adeta bir köye dönüşmüştür. Kıtalar ve ülkeler arası mesafeler kısalmış, bilgiye ulaşım daha kolay ve hızlı hale gelmiştir. Bu hız ve kolaylık sayesinde ekonomik anlamda da üretim ve pazarlama süreçleri olumlu yönde etkilenmiş ve büyümeye devam etmiştir. İnternetin gündelik yaşantımızdaki önemin artması ile bireyler artık kamusal işlemlerini de mobil telefonlar veya bilgisayarlar vasıtasıyla yapmaktadır. Ülkemizde özellikle son yıllarda e-devlet politikalarının oluşturulması ve e-devlet üzerinden sunulan hizmetlerin artırılması ile vatandaş odaklı, hızlı ve güvenli kamusal hizmetler sunulmaya devam etmektedir. Sosyal medya da bu bakımdan internetin gelişmesi ile birlikte siyasetçilerin, sanatçıların ve bürokratların sıklıkla kullandıkları bir yeni medya ürünü haline gelmiştir. Sosyal medya siteleri aracılığıyla artık kamunun ve özel sektörün sunmuş olduğu hizmetlerden ve yapmış olduğu yeniliklerden vatandaşların anında haberi olmakta ve böylece hızlı geri bildirim sağlanmaktadır. Yine sosyal medya ile vatandaşlar yerelde ve genelde kamunun faaliyetlerine de daha aktif bir şekilde katılma olanağı da bulabilmektedir.

2000'li yıllar ile birlikte gündemdeki yerini alan sosyal medya platformları özellikle Amerika'daki başkanlık seçimlerinde kullanılmıştır. G. W. Bush ve Barack Obama gibi Amerikan başkanları seçim kampanyalarında sosyal medya üzerinden birçok bildirimde bulunmuş ve halk üzerinde etki bırakmıştır. Ülkemizde de 2011 genel seçimlerinde adaylar yarışırken sosyal medya hesapları ile kitleleri etkilemeye çalışmışlardır. Bu bakımdan sosyal medya bir siyasal iletişim aracı konumuna da gelmektedir. Bunun yanında ticaret ve finans alanında da sosyal medya gündemdeki yerini her zaman

korumuş ve bankalardan şirketlere, kamu kurumlarından derneklere kadar birçok örgüt sosyal medya hesapları kullanmaya başlamıştır. Böylelikle halka en kolay en hızlı ve en ucuz ulaşma imkanına da sahip olmuşlardır. Ülkemizde elektronik ticaretin düzenlenmesi ile ilgili olarak 5/11/2014 tarihli ve 29166 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun örnek gösterilebilir. Kanunun amaç ve kapsam bölümünde Kanunun amacı *"Elektronik ticarete ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir. Bu Kanun, ticari iletişimi, hizmet sağlayıcı ve aracı hizmet sağlayıcıların sorumluluklarını, elektronik iletişim araçlarıyla yapılan sözleşmeler ile elektronik ticarete ilişkin bilgi verme yükümlülüklerini ve uygulanacak yaptırımları kapsar"* şeklinde ifade edilmiştir. Yine aynı kanunun 2. maddesinde *"Elektronik ticaret; fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin, elektronik ortamda gerçekleştirilen çevrim içi iktisadi ve ticari her türlü faaliyet"* olarak tanımlanmıştır. Buradan hareketle, elektronik ortamda yapılacak olan ticari faaliyetlerin yasal dayanağının oluşturulduğu ve güvence altına alındığı da ifade edilebilir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2019 yılında yapılan Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırmasına göre; ülkemizde hanelerin *%88,3*'ünün evden internete erişim imkânına sahip olduğu gözlenmiş ve internet kullanım oranlarının 16-74 yaş grubundaki erkeklerde *%81,8* iken kadınlarda *%68,9* olduğu tespit edilmiştir. Yine her iki kişiden birinin e-devlet hizmetlerini kullandığı ve her 3 kişiden birinin internet üzerinden alışveriş yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; We Are Social ve Hootsuite'in 2019 yılı Ekim ayında yayınladığı rapora göre; dünya genelinde yaklaşık *4.4 milyar* internet; *3.5* milyar kişinin ise sosyal medya kullanıcısı olduğu ve ülkemizdeki nüfusun *%72*'sinin internet kullanıcısı; *%63*'ünün ise sosyal medya kullanıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sosyal medya kanallarının ilk üç sırasında ise *%92* ile YouTube, *%84* ile Instagram ve *%83* ile WhatsApp bulunmaktadır. Bu raporlardan da görüleceği üzere, dünya genelindeki nüfusun yarısının internet ve sosyal medya kanallarına erişiminin olduğu ve ülkemizde de bu oranın *%70* seviyesinde olduğu gerçeği söz konusudur. Buradan hareketle devlet yönetiminde de interneti ve sosyal medya kanallarını aktif olarak kullanabilmek mecburiyeti söz konusu olmaktadır. Bunu başarabilen yönetimler de halka daha katılımcı bir rol yükleyerek daha aktif bir yönetim sergileyeceklerdir.

Aşağıdaki tabloda 2014 yılından 2018 yılına kadar e-devlet kapısı üzerinden sunulan hizmetler, e-devlet kapısına üye olan kurumlar ile e-devlet kapısı kullanıcı sayılarına ait veriler yer almaktadır;

Tablo 1. e-Devlet Kapısı Verileri

DÖNEM	e-Devlet Kapısı Kullanıcı Sayısı	e-Devlet Kapısı Kurum Sayısı	e-Devlet Kapısı Hizmet Sayısı
2014	20.188.415	149	1.067
2015	25.768.832	211	1.389
2016	31.106.390	291	1.742
2017	35.574.774	396	2.799
2018	41.135.228	492	4.131

Kaynak: *TURKSAT, 2020*

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, 2014 yılında *20.188.415* olan e-devlet kullanıcısı sayısı 2018 yılında *20.946.813* kişi artarak *41.135.228* kişiye ulaşmıştır. Yine e-devlet kapısında hizmet sunan kurum sayısı 2014 yılında *149* iken 2018 yılında *492* olmuş ve sunulan hizmetlerin sayısı *1.067* iken *4.131* olmuştur. Bu veriler de şunu göstermektedir ki artık ülke olarak interaktif hizmet sunma noktasında gayretli davranılmaktadır. Böylece vatandaşların işlemleri daha hızlı ve kolay bir şekilde çözümlenmektedir.

İnternetin kullanımıyla birlikte bireylerin sosyal yaşamlarında birçok kolaylık da olmuştur. Artık bireyler trafiğe çıkmadan önce hangi yolu kullanabileceklerine, hangi sinemada kaç koltuk yer kaldığına ve hangi markette hangi ürünün olduğuna bakabilmektedir. Bu örnekler sayısız kere çoğaltılabilecektir. İnternetin hayatımızda bu kadar önemli bir yere sahip olması ve bireylerin de buna uyum sağlaması ile sosyal medya ve sosyal medyanın bir ticaret alanı olarak kullanımı da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bunun yanında, yazılı ve görsel basının bilgi ulaşımındaki yerini günümüzde çoğunlukla internette yayın yapan medya kanalları almış ve twitter, facebook ve instagram gibi birçok araç ile de bu bilgilerin ulaştırılması sağlanmıştır. Artık basın ve yayın organları, CEO'lar, bürokratlar, senatörler, başkanlar ve birçok yönetici ve çalışan, sosyal medya kanalları ile bilgiye ulaşmakta ve bilgiyi paylaşmaktadır. Seçim propagandalarından ticarete kadar birçok aktivite bu kanallar aracılığıyla yapılmakta ve bireylerin iş yaşamlarında ve sosyal yaşamlarında muhatap oldukları tüm aktiviteler bu kanallar üzerinden takip edilebilmektedir. Dolayısıyla internetin ve sosyal medyanın hayatımızın tüm süreçlerinde önemli ve etkili bir meşguliyeti de söz konusudur. Bu bakımdan, bireysel ve kurumsal anlamda internet erişiminin olduğu her alan, bireylerin ve kurumların da iş ve sosyal yaşamlarını sürdürebilmelerinin bir aracı konumuna gelmiştir. Dahası, geleneksel medyada bir haber oluşturulduktan sonra değiştirilemez, ancak ertesi gün düzeltmesi yayınlanabilir. Fakat durum sosyal medyada böyle değildir. Yanlış bir blog

yazısı yazılırsa hemen güncellenebilir. Bu yönüyle sosyal medyada hatalı yayın yapılması ihtimali daha düşüktür.

"Sosyal paylaşım ağları, kullanıcılarına kendi bağlantı listelerini açıklamalarına/oluşturmalarına, birbirleri arasında iletişim kurmalarına, bağlantı listelerini sergilemelerine ve bilgilerinin yer aldığı profillerinin üretilmesine olanak sağlayan, farklı medya, bilgi ve iletişim teknolojilerini içinde barındıran web tabanlı platformlardır" (Fuchs, 2011:141). Türkiye'de sosyal medya kavramının yaklaşık 10 yıllık bir geçmişinin olduğu ve sosyal medyanın hayatımıza Facebook ile girdiği düşünüldüğünde bu kavramın tarihçesinin de çok eski olduğu söylenemez. Facebook 04/02/2004 tarihinde Amerika'da kurulduğunda misyonunu *"Give people the power to build community and bring the World closer together (İnsanlara topluluk oluşturma ve dünyayı bir araya getirme gücü verin)"* şeklinde oluşturmuş ve günümüzde de halen dünya üzerinden en çok kullanılan sosyal medya sitelerinden biri olmaya devam etmektedir. İnternet ve sosyal medya çağımızda bilgiye ulaşımda ve bilginin paylaşımında hayatımızın en büyük bölümünü oluşturmaktadır. Bilgi tüm örgütler için vazgeçilmez bir kaynaktır. Doğru bilgiye hızlı ve güvenli ulaşabilmek ve bu bilgiyi bir kazanç haline getirebilmek tüm örgütlerin gündemindedir. Bunun yanında işgücünün sağlık durumu, insan sürdürülebilirliği ve refahının özellikle önemli bir göstergesidir, çünkü çalışanların nasıl ödüllendirildikleri ve yönetildikleri konusunda birçok örgütsel kararın insan sağlığı ve motivasyon üzerinde derin etkileri olmaktadır (Pfeffer, 2010:43). Dolayısıyla internet ağlarının tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bir örümcek ağı gibi oluşması ve kendisini yenileyebilmesi için insan kaynağının önemli bir etkisi söz konusudur. İnternet kullanımının artması ile beraber kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarında da bilgisayarlı sistemlere geçiş hızlanmış ve internet yaygınlaşmaya başlamıştır. İnternet ile birlikte artık örgütler faaliyet gösterdikleri alanda daha başarılı olmaya başlamış ve altyapılarını bunun üzerine inşa etmişlerdir. Bilgiyi ve teknolojiyi yakından takip ederek, sistemsel ve yazılımsal olarak güçlü bir altyapı kurmak amacıyla örgütler bilgi işlem süreçlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Günümüzde tüm işlemlerin bilgisayarlara verilen komutlar aracılığıyla gerçekleştirildiği düşünülürse, üniversitelerin bilgisayar, elektrik-elektronik ve astronomi ve uzay bilimleri bölümlerinin bireyler tarafından daha fazla tercih edildiği de gözlemlenmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte artık yazılımlar daha önemli hale gelmekte ve bu yazılımları üretecek olan yetenekli ve tecrübeli insan kaynağı da kıymetli olmaya başlamaktadır.

Yine ekonomik sektörde tüm kazanç getirici unsurların bilgiye dayalı olması sebebiyle doğru bilginin maliyeti de kurumsal firmalar tarafından önemsenmesi gereken bir husus haline gelmiştir. İnsan kaynağı kuvvetli olan, sermayesi güçlü olan ve teknolojik gelişmeleri takip ederek bunları kullanabilen örgütler bilgiye erişim imkanlarına da sahip olacaklardır. Bu bakımdan internet ve sosyal medya kanalları, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından en önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Ülkemizde Facebook ile başlayan bu bilişsel devrim, Twitter, Linkedin ve Instagram gibi platformlarla devam etmiş ve her gün bu platformlara da yenileri eklenmeye devam etmektedir. Dolayısıyla artık küresel bir köy haline gelen dünyanın çevresinin sosyal bir ağ ile örüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim sürecinde de internetin ve sosyal medya kanallarının kullanımı sayesinde çalışanların hem işleri daha kolay olmakta hem de bu işlemleri daha güvenli ortamlarda yapmaktadırlar. Artık bürokrasinin getirmiş olduğu hiyerarşi ve buna bağlı olarak oluşan evrak imza süreçleri de kısalmış ve bireylerin elektronik imza ile daha güvenli ve hızlı işlem yapabilmelerine olanak sağlanmıştır. Böylelikle kurumsal anlamda da hem yazışmaların süresi azalmış hem kâğıt israfı önlenmiş hem de iş süreçleri daha pratik hale gelmiştir.

Günümüzde elektronik belge yönetim sistemlerinin (EBYS) kamuda ve özel sektörde yaygınlaşmaya başlaması da bunun bir göstergesidir. Yine ülkemizde özellikle 2018 yılından itibaren elektronik ortamda vatandaşların hizmetlerini gerçekleştirmeleri ve vatandaşlardan gereksiz belge istenilmemesi yönünde çalışmalar hız kazanmıştır. Bu sayede devletin sunmuş olduğu hizmetler online ortamda rahatlıkla gerçekleştirilebilir hale gelmeye başlamıştır. Örgütler de dijitalleşme yolunda bu atılımları gerçekleştirerek daha zinde ve dinamik yapılar kurma gayesine kavuşmuşlardır. Örgütlerde donanımsal ve yazılımsal bu altyapıyı kuracak olan ise insan kaynağıdır. İnsan kaynağının örgütlerde işe alım sürecinden diğer tüm süreçlerden önemli bir işlev kazanması, insan unsurunun teknolojik ve ekonomik gelişmede vazgeçilmez bir sermaye olduğunun kabul edilmesiyle birlikte örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerinin ön koşulunun insan kaynağına önem verilmesi gerektiği kabul görmüştür.

3. Katılımda Yeni Dönem

Ekonomilerinin güçlü veya zayıf olması, o ülke ekonomisinin diğer ülke ekonomileriyle olan ilişkilerine de bağlıdır. Ekonomide paraya yön veren sistem o ekonomide mevcut istikrar ve bu istikrar sonucu oluşan piyasa algısı olmaktadır. Böylelikle piyasalar arasında bir denge ile daha pozitif yaklaşımlar benimsenecek ve ülkeler arası dengesizliklerin oluşması da

önlenecektir. Ağ ekonomisinde de bu yaklaşımların benimsenmesi ile denge sağlanabilecektir. Üretim ve tüketim kanallarının ağsal bir ilişki içerisinde ve ülkeler arasındaki ağsal ilişkiler ile daha pozitif yönlü olması da sağlanacaktır. Dolayısıyla bir ağın sosyal ağ olarak ifade edilebilmesi, onun bireyler arasındaki ilişkilerine de bağlıdır. Bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin güçlü veya zayıf olması da o ağın güçlü veya zayıf olarak belirlenmesine de sebebiyet verecektir. Bu bakımdan ağsal ilişkilerin kuvvetli olması ile daha sürdürülebilir ve etkili bir yönetim modelinden de söz edilebilecektir. Ayrıca, küreselleşen dünyada bilgi ve bilgiye ulaşım bireyler, topluluklar, örgütler ve devletler açısından her zaman için birincil amaçlardandır. Doğru bilgi sayesinde etkili ve güvenilir bir yönetim modeli de geliştirilecek ve böylece teknolojiye ve ekonomiye de olumlu yönde bir katkı sağlanacaktır. Bu sebeple bilginin güvenilir olması ve güvenli olarak kaynaklar arasında aktarımının sağlanması önem arz etmektedir. Bu bakımdan internet ağlarının güvenli ve bilgiyi güvenli bir ortamda aktarabilen bir yapıya sahip olması da önemlidir. Ağların, sosyal örgütlenme sürecinde, güç merkezlerinden bağımsız olarak yeni aktörler ve yeni içerikler sunma kabiliyetleri, teknolojik değişim ile ve daha doğrusu iletişim teknolojilerinin evrimi ile zaman içinde artmıştır (Castells, 2004:5). Dolayısıyla ağların örgütlenme süreci içerisinde önemi göz ardı edilemez.

Örgütlerin çevreleriyle uyumlu olması, haberleşme imkanlarının yeterli olması ve örgütler arası ilişkilerin kuvvetli olması o mekânda yer alan bağlantısal ilişkilerin de kuvvetli olması anlamına gelmektedir. Mekânın bir ağ şeklinde birbirine bağlantılı şekilde örülmesi ile birbirleriyle uyumlu ve başarılı örgütlerin oluşması da mümkün olabilecektir. Bu bakımdan artık karar alma süreçlerinde ağsal ilişkiler önemli hale gelmiştir. Sosyal medya kanalları da katılımın aktif boyutudur. Sosyal medya, isminde medya olmasına rağmen geleneksel medyadan farklı özelliklere sahiptir. En önemli farklılığı, herhangi bir kişinin sosyal medyanın içeriğini oluşturulabilmesi, yorumda bulunabilmesi ve katkı sağlayabilmesidir. Geleneksel medyadan da işte tam bu noktada ayrılmaktadır. Anlık geri bildirimlerin alındığı ve toplumu anlık bilgilendiren ve yönlendiren yönü ile sosyal medya açık ara öndedir. Böylelikle sosyal medyada yer alan bir haber anlık olarak değiştirilebilme ve yorum yapılabilme imkanına da sahip olmuştur. Ancak geleneksel medyada (gazete, dergi vb.) hatalı olan bir yayın anlık olarak düzeltilebilme imkanına sahip değildir. Sosyal medya bu yönüyle dinamik bir yayın organıdır. "Sosyal ağlar, bloglar, wikiler, podcastler, forumlar ile içerik toplulukları, sanal oyun ortamları ve mikrobloglar gibi farklı ortamlara veya türlere sahip olan sosyal medya, kullanıcıların kendileri ile ilgili kişisel haberleri verebilecekleri, arkadaş edinebilecekleri veya arkadaşları ile etkileşimli bir şekilde iletişim

kurabilecekleri, resimlerini, videolarını paylaşabilecekleri, çeşitli etkinlikler düzenleyebilecekleri web sitelerine genel olarak verilen addır" (Eldeniz, 2010, s. 27). Bilgisayarlar aracılığıyla insanlar arası ilişkiler de gelişir. Dolayısıyla sosyal medyanın insan hayatında günümüzdeki önemi her geçen gün artmaktadır.

Farkında olmak ve bu farkındalık ile harekette bulunmak insani bir davranışı gerektirmektedir. Bireyler insan olmalarından ötürü farkında olma ve bu farkındalık neticesinde tepkide bulunmak arzusu içindedir. Bu tepki tepkisiz kalmak olabileceği gibi aktif olarak tepki de bulunmayı da içerir. Dolayısıyla insanların olumlu ve olumsuz farkında oldukları durumlar karşısında tepki göstermeleri de kaçınılmazdır. Sosyal medya kanallarının özellikle 2010 yılından itibaren dünya genelinde yayılmaya başlaması ülkemizde de aynı sonucu doğurmuş ve sosyal medya aracılığıyla iletişim kuran birey ve topluluk sayısı da her geçen gün artmaya devam etmektedir. Artık günlük gazete alan bireyler bile gazete alışkanlığından vazgeçebilmekte ve internet üzerinden tüm güncel bilgilere anında ulaşabilmektedir. İşte internetin ve bunun bir sonucu olan sosyal medyanın bu derece aktif kullanımı ile bireyler arasındaki ilişkiler de daha hızlı olmakta ve bilgi akışı da bu nedenle hızlı olmaktadır.

Özellikle belediyeler bu kanalları olabildiğince aktif olarak kullanmakta ve belediyenin yapacağı bir uygulamada online olarak halkın görüşlerinin alınması yoluna gitmektedirler. "Vatandaşların demokratik ilkelere ve davranışlara olan alışkanlıkları ilk olarak yerel yönetimler aracılığıyla kazandırılacaktır. Bu sebeple, yerel yönetimlere demokratik terbiye kuruluşları da denilmesi mümkündür." (Çelik, Çelik ve Usta, 2008:90). Bu kuruluşların vatandaş odaklı, vatandaş katılımını esas alan ve vatandaşa hizmetler ile ilgili sürekli bilgilendirmede bulunan bir yönetim tarzının olması önem taşımaktadır. Örneğin; 2019 yılında Ankara Büyükşehir Belediyesinin www.ego.gov.tr üzerinden yapmış olduğu anket ile belediyenin toplu taşıma araçlarından olan Ankaray raylı sistem hattında yer alan araçlardaki koltuk düzeninin nasıl olması gerektiği yönünde halkın tercihi belirlenmiş ve bu doğrultuda düzenlemelere gidilmiştir. Buradan da görüleceği üzere yerel yönetim birimlerinden olan belediyenin, ulaşım ile ilgili alacağı bir kararda halkın görüşüne önem vermesi ve bunu dikkate alarak düzenlemede bulunması katılımın somut bir örneğidir. İşte bu nedenledir ki alınacak olan kararlarda halkın katkısı ile daha yerinde ve objektif kararlar almak mümkün hale gelecektir.

Günümüzde, özellikle belediyeler internet sitelerinde halkın bilgilendirilmesi amacıyla yapmış oldukları faaliyetleri, toplantıları, belediye

organlarının faaliyetlerini ve toplantılarını yayınlayarak halkı bilgilendirmekte; yine halkın görüş ve önerilerini alabilmek amacıyla iletişim formları yayınlamakta ve geleceğe yönelik yapılacak olan plan ve projeler hakkında anketler yoluyla halkın fikirlerini almaktadır. Yerel yönetimlerin karar verme ve uygulama süreçleri ne kadar açık olursa, halk katılımı ve denetimi de o kadar sağlanmış olacaktır (Çelik ve diğerleri, 2008:92). Aylık ve yıllık faaliyet raporlarının internet sitelerinde yayınlanması, mal ve hizmet alımı ihale süreçlerinin yine internet sitesinde yer alması ve bu gelişmelerden halkın bilgi sahibi olması, yerel yönetimlerin şeffaflık anlayışının da bir göstergesi olacaktır. Aynı zamanda kent konseylerinin daha aktif ve katılımcı bir yapıya kavuşması ile yerel halkın talep ve şikayetleri de daha kayda değer hale gelecektir. Bu ağlar ve geri bildirim sayesinde vatandaşlar kamu politikalarının belirlenmesi sürecine aktif olarak katılacakları için bu politikaların özünün daha kabul edilebilir bir hal almasını da sağlayacaklardır (Kweit and Kweit, 2004:358). Bunun yanında, internet ortamında oluşturulan bloglar ve sosyal medya uygulamaları aracılığıyla oluşturulan tartışma grupları ile de vatandaşlar görüşlerini dile getirebilmektedir. Örneğin, 11-22 Şubat 2014 tarihleri arasında, AKSOY Araştırma Şirketi'nin desteğiyle ve bilgisayar destekli telefonla anket görüşme tekniği (CATI) üzerinden yürütülen ve Türkiye'nin 11 ilinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda katılımcıların %36,15'inin *siyasi ya da toplumsal sorunlara ilişkin gönderiler paylaştığı* ve %56,59'unun *siyasi ya da toplumsal sorunlarla ilgili sayfaları, blogları veya grupları takip ettiği* sonucuna varılmıştır (Şener, Emre ve Akyıldız, 2015:86).

Ortak tartışma gruplarının en önemli özelliklerinden biri de, kamusal alanda fikirlerini tartışma imkânı bulamayan azınlık gruplarının internet üzerinden bu fikirleri söylemesi, tartışabilmesi ve bu dünya çapındaki foruma katılma imkânı bulabilmesidir (Ersöz, 2005:123). Fiziksel anlamda anında ve sıklıkla karşı karşıya gelemeyecek olan topluluklar, bu ağlar sayesinde dilerlerse hayatın her dakikasında anlık paylaşımlarda bulunabileceklerdir. Dolayısıyla belediyelerin şeffaf ve katılımı özendirici bir yönetim yapısı sergilemesi önemlidir. Açıklık, katılım ve denetim araçlarından en yüksek oranda yararlanılmasının önkoşulu, belediyelerin nelerin olup bittiğinden halkı bilgi sahibi kılmalarıyla mümkün görülmektedir (Çelik ve diğerleri, 2008:92). İşte bu noktada *yönetişim* boyutunun önemi ortaya çıkmaktadır. Kamuda ve özel sektörde "yönetişim" olarak da ifade edilen tüm paydaşların katılımındaki temel beklenti, farklı kesimlerin bir araya gelmeleriyle yeni bir görevdeşlik ortaya koyma, politika belirleme, karar alma ve uygulama süreçlerinin daha etkin yürütülmesidir (Uysal ve Atmaca, 2018:417). Ancak bu şekilde daha objektif ve demokratik bir karar ve uygulama süreci

gelişecektir. Bireyleri yönetime katabilen, seçimlerden politika uygulama sürecine kadar elektronik demokrasiyi hakkıyla uygulayabilen bir anlayış ile hızlı ve katılımcı bir anlayış gelişecektir. Elektronik demokrasinin ise bireylerin hak ve menfaatlerine zarar vermeyen bir yapıya bürünmesi esas olmalıdır. "Elektronik demokrasinin geleceği hakkında kafaları kurcalayan sorulardan birisi vatandaşların özel hayatlarının korunması sorunu olacaktır. Teknik bazı araçlar sayesinde internette dolaşanların bilgisayarlarına gönderilen ve internet kullanıcıları hakkında bazı bilgilerin ele geçirilmesini sağlayan tanımlama bilgileri (cookieler) güvenlik sorunu oluşturmaktadır." (Ersöz, 2005:125). Dolayısıyla elektronik demokrasinin sağlıklı olarak işleyebilmesi için tüm önlemlerin alınması ve bireylerin zarar görmemesi sağlanmalıdır.

Sonuç ve Öneriler

Çağdaş yönetim sistemlerinde temel alınan esas unsur insan kaynağına verilen önem ve bunun sonucu olarak insan kaynağına yapılan yatırımlardır. İnsan kaynağını işe almada ve istihdam etmede gerekli mesleki ve teknik bilgilerin eğitim ve seminerler yolu ile bireylere verilmesi ile örgütlerin rekabetçi ortamda süreklilikleri sağlanacaktır. Motivasyonu etkili biçimde yöneterek çalışanlarını tatmin eden örgütler çalışanlardan daha fazla verim alabilecektir. Yönetimin her sürecinde insanın var olması, yapılan işlerin ve işlerde meydana gelen aksaklıkların çözümünde yine insan unsurunun bunu çözeceği vazgeçilmez bir gerçekliktir. Bu sebeple, insan unsurunun tüm örgütler için ne derece önemli bir kaynak olduğunu tüm örgütler kabul etmek durumundadırlar. İnsan kaynağının eğitimler yoluyla daha yetenekli ve tecrübeli bireyler haline gelmesi ile teknolojik gelişmelere de daha yatkın bireyler yetişmiş olacaktır. Böylelikle örgütlerin daha üretken ve sürdürülebilir bir yapısının olması da sağlanabilecektir.

İnsanı yönetime katabilen ve alınacak olan kararlarda komite tipi bir örgütlenme modeline giden yönetimler de her zaman için başarılı olma yönünde daha avantajlı hale gelebilecektir. Ayrıca, başarılı bir örgüt modelinden söz edebilmek için teknolojik yeniliklerin takibi de örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Teknolojik yeniliklerin takibi, yaşadığımız çağda örgütlerin gündeminden asla düşmemesi gereken bir husustur. Yöneticiler teknolojik yenilikleri ne kadar takip eder ise sahip olduğu insan kaynaklarını da o derece eğitimlere tabi tutarak gelişimini sağlayacak ve örgütlerin sürekliliğini devam ettirmede önemli bir rol üstlenecektir. Örgütlerin yazılımsal ve donanımsal açıdan çağın teknolojisine uyumlu hale getirilmesi ve bilişim teknolojilerine üst düzeyde yatırım yapılması ile dinamik ve üretken bir örgüt modeli de oluşacaktır. Bu bakımdan

yöneticiler ne kadar bilgi birikimi ve tecrübeye sahip ve öngörülü ise teknolojik yeniliklerin takibi de o derece kolay ve yerinde olacaktır. Tabi burada yöneticilerin olduğu kadar çalışanların da bu konuda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması ve öngörülü olması gerekmektedir ki; teknolojik yeniliklere uygun olarak verilen eğitimlerin daha etkili olması sağlansın.

Örgüt içi birimlerin birbiriyle olan uyumu her zaman için örgüte fayda sağlamaktadır. Dinamik bir sistem olan örgütlerin alt kademelerde yer alan bölümleri arasında oluşacak bir aksaklık örgütün bütününü etkileyecektir. Bu sebeple birimler arası koordinasyonun aksatılmaması esastır. Bu koordinasyonun sağlanabilmesindeki temel unsurlardan birisi de karşılıklı fikir alışverişidir. Örgüt içerisinde yer alan birimlerin ve diğer çalışanların demokratik bir ortam oluşturularak özgürce düşüncelerini dile getirebilmeleri ve oluşabilecek muhtemel problemleri önceden tartışarak ortadan kaldırmaları her yönetimin istediği bir durum olmalıdır. Bu sayede çalışanlar daha azimli daha üretken ve daha öngörülü bireyler halini alacak ve bu da hem örgüt için hem de toplumun geneli için faydalı bir yönetim olabilecektir. Ayrıca yine örgütlerin rekabet ettiği ortamdaki diğer örgütlerle olan ilişkileri de başarı açısından büyük önem arz etmektedir. Her ne kadar örgütler kaliteli insan kaynağına ve yeterli teknolojik altyapıya sahip olsalar da, dış çevreleriyle olan iletişimlerini en aza indirdikleri takdirde uzun dönemde başarı şansları azalacaktır.

Örgütlerin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ne kadar yüksek olursa ve yine dış çevresi ile olan bağı ne kadar kuvvetli olursa uzun dönemde yaşama şansı da o derece yüksek olabilecektir. Nasıl ki insanlar yalnız yaşayamazlar ise örgütler, toplumlar ve devletler de yalnız yaşayamazlar. Örgütlerin, toplumların ve devletlerin de diğer topluluklarla ilişki kurması ve görüş alışverişinde bulunması gerekmektedir. Bu sayede etkili ve verimli bir yönetim modelinden söz edilebilecektir. Etkili ve verimli bir örgüt yapısına ve mesleki ve teknik yönden gelişmiş güçlü insan kaynağına sahip olan örgütler değişen koşullara anında adapte olabilme yeteneğine sahip olabilecektir. Bu şekilde bir yapı ile rekabetçi bir ortamda üstünlük kazanmak daha kolay olacaktır. Bunun yanında, yöneticiler bir örgütte iş sürekliliğini sağlamakla sorumludur. İş sürekliliğini sağlamanın yolu çalışanların yaptıkları işi sevmelerine ve işyerindeki huzurlu ortamlarına bağlıdır. Huzurlu ve rahat çalışma ortamına sahip olan bireylerde işe bağlılık artarak iş sürekliliği de artar ve performans da bu doğrultuda yükselir. Dolayısıyla çalışan motivasyonu da sağlanarak örgütlerin daha verimli çalışması sağlanır. Bunun yanında örgütsel motivasyonun sağlanmasında bir diğer önemli husus örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının amaçlarını ve fikirlerini

de dikkate almak zorunda olmasıdır. Sadece örgütsel amaçları düşünerek çalışanları memnun etmek söz konusu değildir. Çalışanlar bağlı bulundukları örgütte söz sahibi olmak ve kararlara katılabilmek için yüksek mevkilere gelmeyi isterler. Örgütlerin organizasyon yapılarının buna göre şekillendirilmesi ve çalışanların yükselme olanağının ve kararlara katılımının artırılması ile daha üretken bir yapıdan söz edilecektir. Aynı zamanda iletişim kanalları kuvvetli olan örgütlerin örgütsel kültürün oluşumu ve gelişimi noktasında da kuvvetli olması kaçınılmaz olabilecektir. Bunun için de örgüt yöneticilerinin çalışanlara sorumluluk verebilen ve onlara inisiyatif alma hakkı tanıyan bireyler olması da önem arz etmektedir. Bu sayede örgüt içerisinde katılımcı bir yönetim anlayışı oluşacak ve bu da iletişim kanallarının daha aktif çalışmasını sağlayacaktır.

Sonuç itibariyle, katılımı esas alan, teknolojinin gereklerini kurumsal anlamda yerine getiren, çalışanlarını toplumsal ve teknolojik gelişmelere anında adapte edebilme yeteneğine sahip olan ve interneti ve sosyal medyayı katılımda öne çıkaran bir yönetim modeli sayesinde iyi işleyen bir demokratik mekanizma da kurulmuş olacaktır. Bu bakımdan katılımcı yönetim anlayışının etkin olarak işleyebilmesi için planlama, uygulama ve denetleme süreçlerinde bireylerin fikirlerinin alınması ve alınan fikirlerin uygulanabilirliğinin tartışılması önem arz etmektedir. Bunun için internet ve sosyal medya kanalları önemli birer araçtır. Yine ast-üst, yerel-genel tüm ilişkilerin koordineli olarak yürütülmesi ve yatay ve dikey bilgilendirme mekanizmalarının etkin olarak çalışması ile katılım kültürü de gelişmiş olacaktır. Bireylerin katılım konusundaki istekleri toplumsal grupları da etkileyecek ve ülke genelinde katılımcı bir kültürün gelişmesi ve yaygınlaşması açısından faydalı olacaktır. Bu bakımdan daha önce de belirtildiği üzere, ülkemizde 2004 yılında elektronik imza ile başlayan ve günümüzde artık mobil telefonlar vasıtasıyla hızla gelişen ağsal ilişkiler sayesinde merkezi ve yerel idare kuruluşları ile özel sektör kuruluşları daha hızlı ve güvenli bir katılım gerçekleştirme noktasında kendisini geliştirmeye devam etmelidir.

Kaynakça

Ashford, N. (2009). *Özgür Toplumun İlkeleri*. (Çev.: C. Madenci). Ankara: Liberte Yayınları.

Brodie, E., Cowling, E. ve Nissen, N. (2009). *Katılımı Anlamak: Bir Literatür Taraması. (*Çev.: A. Toksabay Esen).

Castells, M. (2004). *The Network Society a Cross-cultural Perspective*. USA: Edward Elgar Publishing.

Çelik, V., Çelik, F. ve Usta, S. (2008). Yerel Demokrasi ve Yerel Özerklik İlişkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 1(2), 87-104.

Çetin, C. (2009). *Toplantı Yönetimi ve Kararlara Katılma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 54.

Dahl, R. A. (2015). *On Democracy*: with a New Preface and Two New Chapters By Ian SHAPIRO. Second Edition, Yale University Press.

Davis, P., A. (1981). Building A Workable Participative Management System. *Management Review*, p. 26-39.

Eldeniz, L. (2010). *İkinci Medya Çağında İnternet*. İstanbul: Alfa.

Ersöz, S. (2005). İnternet ve Demokrasinin Geleceği. *Selçuk İletişim Dergisi,* 3(4), 122-129.

Fuchs, C. (2011). An Alternative View of Privacy on Facebook. *Information,* Vol: 2.

Galipoğlu, Ö. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkılar Üzerine Farklı Sektörlerden Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.

Kweit, M. G.ve Kweit. R. W. (2004). Citizen Participation and Citizen Evaluation in Disaster Recovery. *American Review of Public Administration*, 34(4), 354-373.

Margulies, N., Black, S. (1987). Perspectives on the Implementation of Participative Approaches. *Human Resource Management*, Fall, 26(3), 385-412.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspective,* 24(1), 34-45.

Şener, G., Emre, P.Ö. ve Akyıldız, F. (2015). Türkiye'de Sosyal Medyanın Siyasi Katılıma Etkileri. *Folklor/Edebiyat,* 21(83), 75-98.

TDK (2020). Türk Dil Kurumu http://www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 12.02.2020).

TÜİK (2020). http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1028 (Erişim Tarihi: 25.01.2020).

TURKSAT (2020). 2018 Faaliyet Raporu. https://www.turksat.com.tr/sites/default/files/turksat_2018_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 26.01.2020).

Uysal, Y., Atmaca, Y. (2018). Türkiye'deki Merkezi ve Yerel Yönetim İlişkilerinin Yönetişim Modeli Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 411-424.

Uzun, T. (2010). Siyasal Rejimler ve Yerel Katılım Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 10(20), 295-300.

We Are Social (t.y.). https://wearesocial.com/blog/2019/10/the-global-state-of-digital-in-october-2019 (Erişim Tarihi: 28.01.2020).

Yaman, F.T. (2017). Katılımcı Demokrasi: Kapsam ve Unsurlar. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 6(2), 136-160.

Yavuz, B. (2009). Çoğulcu Demokrasi Anlayışı ve İnsan Hakları. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi.*Cilt: XIII, 283-302.

Yücel, İ., Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* VII-II, 45-64.

Diğer Konular / Other Topics

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:351-369 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 12/07/2020 Makale Kabul Tarihi: 08/01/2021

İNSANİ MÜDAHALENİN MÜDAHALE EDİLEN ÜLKE ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİYE RUANDA VE SOMALİ ÖRNEKLERİ ÜZERİNDEN ELEŞTİREL BİR YAKLAŞIM

Tevfik KARPUZCU*

Öz

İnsani müdahale kavramı tarihsel süreçte uygulamada ve teoride değişen ve içinde bulunduğu döneme göre şekillenen ve değişime uğrayan bir kavram olmuştur. Kavramın, özünde Batı merkezli düşünce sisteminden beslendiği ve kural koyucularının yine aynı kaynaklar olduğu görülmektedir. Bu çalışmada insani müdahale kavramı eleştirel bir bakış açısı ile ele alınmış; insani yardımın ve sonrasında evrimleşen müdahale biçimlerinin; müdahale edilen ülkelerdeki çatışmaları kısa sürede söndürüp, uzun vadede daha büyük sorunlara yol açtığı argümanı savunulmuştur. Çalışmada müdahale etmemenin en büyük çare olduğu fikrinden çok, müdahale edilmesine ortam hazırlayan sonuçların önlenmesinin daha etkili bir yol olduğu ortaya koyulmuştur. Bu sebeple, müdahalenin bir seçenek olarak masaya gelmeden önce, müdahale koşullarını hazırlayan gerçeklikler açıklanmaya çalışılmıştır. Ruanda ve Somali'ye yapılan müdahaleler incelenerek; müdahale öncesi, esnası ve sonrası değerlendirilmiştir. Bu vakalar karşılaştırmalı perspektifte incelenerek tarihsel sonuçları ile birlikte insani müdahalenin pratikteki karşılığı gösterilmeye çalışılmıştır. Çalışma, hem kavramsal bir eleştirel yöntem ile hem de uygulamalı örnekler üzerinden güçlendirilmiştir.

***Anahtar Kelimeler**: İnsani Müdahale, Koruma Sorumluluğu, Somali Müdahalesi, Ruanda Soykırımı.*

A CRITICAL APPROACH OF THE IMPACT OF HUMANITARIAN INTERVENTION ON THE INTERFERING COUNTRY THROUGH RWANDA AND SOMALIA CASES

Abstract

The concept of humanitarian intervention has been a concept that has changed in practice and theory in the historical process and has been shaped and changed according to the period it is in. It is seen that the concept is fed by the Western-centered thought system and the rule makers are the same sources. In this study, the

* Doktora öğrencisi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, tevfikkarpuzcu92@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0002-6383-2491.

concept of humanitarian intervention is discussed with a critical perspective; it is argued that humanitarian aid and the evolving forms of response extinguish the conflicts in the intervened countries in a short time and cause bigger problems in the long run. In the study, rather than the idea that non-intervention is the greatest remedy, it has been revealed that preventing the consequences that prepare the environment for intervention is a more effective way. For this reason, before the intervention came to the table as an option, the realities that prepared the conditions for the intervention were tried to be explained. By examining the interventions in Rwanda and Somalia; evaluated before, during and after the intervention. By examining these cases in a comparative perspective, it has been tried to show the practical response of humanitarian intervention together with its historical results. The study was strengthened with both a conceptual critical method and applied examples.

***Keywords**: Humanitarian Intervention, Responsibility to Protect, Somalia Intervention, Rwandan Genocide.*

Giriş

İnsani müdahale kavramı eski bir fenomen olmakla birlikte değişen ve içinde bulunduğu döneme göre şekillenen bir kavram olmuştur. Değişim ve dönüşüm baki olmakla birlikte, kavrama gelen eleştiriler ve üzerine yapılan tartışmalar sürekli gündemde olmuştur. Tartışmaların ana eksenlerinden biri insani müdahalenin temelini oluşturan barışın korunması ve insanların hayatlarının tehlikeye girmesini önleme amaçları üzerinden şekillenmiştir. Zira müdahale ile birlikte durumun daha da karmaşıklaştığı fikri zamanla güç kazanmıştır. Ayrıca müdahalenin hukuksal dayağının zayıf ve tartışmalı olması, egemenlik kavramı üzerinden eleştirel yaklaşımların gelişmesinin önünü açmıştır.

Konunun artan müdahalelerle 90'lı yıllarda tekrar gündeme gelmesi ile birlikte tartışmalar yoğunlaşmış; yirmi birinci yüzyılın hemen başında kavram üzerinde değişim ve güncellemeler yapılmıştır. Bu değişim ile birlikte müdahaleler sıklık açısından bir sekteye uğramadan koruma sorumluluğu adı altında devam etmiştir. Bu nedenle konu güncelliğini ve önemini korumaktadır.

Bu çalışmanın ana temasını oluşturan insani müdahale kavramı eleştirel bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Kavramın batı merkezli düşünce sisteminin bir parçası olduğu öne sürülmüştür. İnsani müdahale bu bağlamda iki farklı örnek olay üzerinden incelenmiş; bu olaylar üzerinden insani müdahalenin, müdahale edilen ülkeler üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Örnek olaylar Ruanda ve Somali'ye yapılan müdahaleler olarak seçilmiştir. Bu

ülkelere yapılan müdahale öncesi, müdahale esnasındaki ve müdahale sonrası durum sonuçları ve sebepleri ile ele alınmıştır.

Çalışmanın amacı insani müdahalenin müdahale edilen ülkeler üzerinde yarattığı etkiyi eleştirel bir bakış açısı ile incelemektir. Bu sebeple, "insani müdahaleler müdahale edilen ülkeler üzerinde nasıl bir etki yaratır?" sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu soruya cevap bulunmaya çalışılırken temel varsayım geliştirilmiştir. Çalışma, insani müdahaleler askerî müdahaleyi içerdiği için müdahale edilen ülkede kısa vadede tansiyon düşüşü, uzun vadede ise daha büyük sorunlara yol açmakta olduğu varsayımı üzerine kurgulanmıştır. Bu müdahale şeklinin Avrupa merkezli bir uluslararası müdahale mekanizması ile gerçekleştirildiği vurgusu yapılmıştır. Müdahalenin bir seçenek olarak masaya gelmeden önce, müdahale koşullarını hazırlayan gerçeklikler açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Batı Merkezli Bir Kavram Olarak İnsani Müdahale

Fransız bir hâkim olan Antoine Rougier'ye göre, on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında "insanlık hukuku" kavramı Avrupa uluslararası hukukunun kaynaklarında ortaya çıkmıştır. Bu kavramın vurgulandığı hukuk kaynakları incelendiğinde, "barbar" ve "kısmen medeni" halkları yönetmek üzerine kurgulandığı görülmektedir. Dönemin Batılı güçlerinin bakış açısına göre, barbarlar ile baş etmenin tek yolu silah gücünün kullanılmasıdır. Bu görüşü meşrulaştırmak adına oluşturulan gelenekler, bugünkü batı merkezli uluslararası hukukun geliştirilmesine ve olgunlaştırılmasına temel oluşturmuştur (Gozzi, 2017). Uluslararası hukukun bir başka ülkeye müdahale edebilme konusunda temel aracı olan insani müdahale, kökenlerini bu düşünce biçiminden almaktadır.

"Barbarlar topraklarına medeniyet tohumu atma" ve bu "asil" amaç için savaşma fikri, insani müdahalenin paradigmasını ortaya koyan kelimeler bütünü olmuştur. Temelleri bu şekilde atılmış insanlık hukukuna aykırı davranışta bulunan bir devlet, bir veya daha fazla devletin müdahale etme hakkının öznesi haline gelebilir (Gozzi, 2017). Gozzi tarafından aktarılan, Antoine Rougier'nin yaklaşımına benzer olarak; Mutua (2000) da insani müdahale kavramını "barbarlar, kurbanlar ve kurtarıcılar" metaforu üzerinden ele almıştır. İnsani müdahalenin felsefi temelli meşruiyeti, bu kurgu üzerinden şekillendirilmiştir. Barbarlara müdahale edilerek, kurbanların kurtarıcılar tarafından kurtarılması öngörülmüştür. Sonrasında "medenileştirme" safhasına geçilebilir.

İnsani müdahalenin doktorinal temelden uygulamaya geçirilmesi ilk olarak; Şark Sorunu olarak adlandırılan, Osmanlı İmparatorluğu'nun Avrupalı devletler tarafından parçalanması üzerine yaşanan tartışmalar esnasında görülmüştür. Fransızların 1860 yılında Osmanlı İmparatorluğu'nun Suriye topraklarını işgal etmesi ve bu işgali "insani sebep (raison d'humanité)" adı altında gerekçelendirmesi, işgali meşrulaştırma çabası olarak karşımıza çıkmıştır (Gozzi, 2017).

Sonraları insani müdahale, Soğuk Savaş Döneminde dondurulmuş çatışmalar ve iki kutuplu sistem nedeniyle çok fazla gündemde olmamıştır. Dünya zaten az sayıda egemen gücün hâkimiyetindeyken ülkelere böyle bir müdahale gereksinimi duyulmamıştır. Zira hâkimiyet alanında kendi kendini meşrulaştırmış bloklar söz konusudur. Müdahalelere kavramsal bir temel yaratma çabası içine girilmemiştir. Ancak 90'lı yıllara geldiğimizde statükonun değişimi, insani müdahalelerin tekrar gündeme gelmesine sebep olmuştur. 1991'de Irak'a, 1992'de Somali'ye, 1994'te Haiti ve Ruanda'ya, 1999'da Doğu Timor ve Kosova'ya yapılan insani müdahaleler konunun tartışmalı bir hal almasında etkili olmuştur.

Tartışmaların en temel sebeplerinden biri insani müdahalenin sağlam bir hukuki temelinin kurulmamış olmasıdır (Williams ve Steward, 2008). Birleşmiş Milletler Şartı (1945) söz konusu tartışmaların yoğunlaştığı ilk noktadır. Zira II. Bölümde, Birleşmiş Milletlerin kendisi de dâhil olmak üzere bir devletin iç işlerine müdahale etmek ve güç kullanımı yasaklanmıştır. Ancak VII. Bölümde istisnai olarak iki durumda güç kullanımına izin verilmektedir. Bunlardan biri meşru müdafaa hakkı, diğeri ise Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin yetkilendirmesi ile güç kullanımıdır. Güvenlik Konseyi uluslararası barış ve güvenliğe tehdit görülen olaylara cevap niteliğinde güç kullanımına yetkilidir.

İnsani müdahale kavramının hukuki alt yapısı üzerine yürütülen tartışmalar konu ile ilgili bir çalışma yapılmasını zaruri hale getirmiştir. Bu bağlamda, 2001 yılında Kanada devleti himayesinde Devlet Egemenliği ve Müdahale Uluslararası Komisyonu (ICISS) insani müdahalenin hukuki temele oturtulmasına önayak olmak adına bir çalışma gerçekleştirmiştir. Hazırlanan raporda insani müdahale kavramı yerine koruma sorumluluğu kavramı kullanılmış ve sivillerin hayatının korunmasının devlet egemenliğinin sorumluluk alanında olduğu vurgulanmıştır. Komisyon, bu görevin yerine getirilmemesi durumunda; diğer devletlerin Birleşmiş Milletler yetkilendirmesiyle harekete geçme hakkı olduğu fikrini öne sürmüştür. Hatta askerî gücün son çare olarak kullanılmasına kadar uzanan geniş bir müdahale anlayışı geliştirilmiştir (ICISS, 2001).

Rapordaki koruma sorumluluğu kavramı, 2005 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Zirvesi Sonuç Bildirgesi'nde 138. ve 139. paragraflarda ilk kez resmi bir belgede kendisine yer bulmuştur (UN General Assembly, 2005). 150'den fazla devlet tarafından onaylanan belge güçlü bir şekilde kabul edilmiştir. Kofi Annan'ın çabaları sonucu bu kavram sonuç bildirgesinde yer almıştır (Annan, 2005). Koruma sorumluluğunun tanımının çok geniş bir kavram olduğu tartışmaları üzerine; soykırım, savaş suçları, etnik temizlik ve insanlığa karşı suçlar durumları ile sınırlandırılarak bildirgeye girmiştir. Devletlerin bu konudaki diğer bir çekincesi, kuvvet kullanmaya karar verecek merciinin belirsizliği olmuştur. Bu nedenle Güvenlik Konseyi'nin bu güce sahip olmasını destekleyerek, alternatif güçlerin önünü tıkamışlardır (UN General Assembly, 2005).

Yirmi birinci yüzyılda insani müdahale kavramının dönüştürülme ve yeni bir şekle sokulma çabası, müdahalelere meşruiyet kazandırma amacını taşımaktadır. Devlet Egemenliği ve Müdahale Uluslararası Komisyonu'nun koruma sorumluluğuna insani temel hazırlaması, şiddettin meşrulaştırılması yolunda atılan bir adımdır. Koruma sorumluluğu, insan hakları ihlallerini mazeret göstererek büyük güçlerin hâkimiyet kurma amaçlarını hegemonik tekniklerle gerçekleştirme aracı haline gelmiştir (Gozzi, 2017). Yıpranmış bir kavram olan insani müdahalenin dönüştürülme çabası, BM genel sekreterinin 2005 Mart BM reformuna ilişkin raporunda da görülmektedir. Koruma sorumluluğu kavramı onurlu yaşam bölümünde ele alınarak, silahlı kuvvet kullanımı bölümüne yerleştirilmemiştir (UN, 2005).

Tüm bu hukuksal meşruiyet temeli oluşturma çabalarına rağmen, eleştiriler devam etmiştir. Post-kolonyal yaklaşıma göre de, koruma sorumluluğu, tehlike altında bulunan nüfusu korumaya yönelik bir girişim adı altında; başka devletlerin iç işlerine müdahale etmeyi veya tek taraflı askerî müdahaleyi meşrulaştırmaktadır. Aynı perspektiften baktığımızda, eşitsiz uluslararası sistemin de meşrulaştırılması olarak değerlendirilebilir (Crossley, 2019). Oscar Schachter'a göre, savaşların demokrasi ve insan hakları gibi sebeplerle süslenerek toprak bütünlüğünü ve siyasi bağımsızlığı tehdit etmesi Orwelcı bir terminolojinin ürünüdür (Schachter, 1984). Kullanılan bu terminoloji, müdahalelerin en temel retorik temelini oluşturmaktadır. "Medeni ve medenileşmemiş" yaftalamalarının işlevini, "insan hakları ihlalcisi" ve "otoriter rejim" etiketleri devralmıştır. Böylece Avrupalı olanlar ve olmayanlar arasındaki derin kültürel boşluk yaratılmıştır (Robertson, 2005).

Knudsen (1997) de insani müdahale ile ilgili benzer fikirler öne sürmektedir. Ona göre insani müdahale, insani kaygılar ile meşrulaştırılmış, egemen bir devletin yetki alanı içine yapılan diktatoryal ve zorlayıcı bir

hamledir. Meşrulaştırma yollarından biri, liderlerin açıklamalarıdır. Güç kullanımının soylu insani niyetlerle yapıldığı vurgusu, liderlerin retoriklerinde kendini gösterir (Chomsky, 2008).

İnsani müdahalenin idealist ve dayanışmacı perspektif taşıdığı argümanı sıklıkla öne sürülmektedir. Bu perspektif üzerine inşa edilen değerlerin tüm ülkelere ihraç edilmesi, gelişmiş ülkelerin sıklıkla kendi çıkarlarına hizmet eden evrensel olma iddiası temelinde kurgulanmıştır. Son zamanlarda özellikle insanlığın ortak iyiliği vurgusu ile değer transferi yapılmaktadır (Ludwig, 2010). İnsani müdahalenin barış ve güvenliği sağlama amacı da aynı değer yargıları içinde değerlendirilmelidir. Bu durum liberal barış anlayışının bir yansımasıdır. Mandelbaum'un (2002) anlayışına göre liberal barışı tanımlamak, konuya bütüncül bir bakış geliştirmemize yardımcı olmaktadır. Liberal barış; barış, demokrasi ve serbest piyasanın bir kombinasyonudur. Dolayısıyla liberal barışı sağlamayı hedefleyen insani müdahalelerin önemli bir motivasyon kaynağı da, serbest piyasa ekonomisinin kesintisiz işlemesidir.

Mamdani (2010) ise, koruma sorumluluğu kavramının, Afrika'daki Batı hâkimiyetini normalleştirme amacı ile yapılandırıldığını öne sürer. Bu nedenle insani müdahale, biten kolonyalizm döneminin neo-kolonyalist kurgularla geri gelmesi algılarını taşımaktadır. Zira müdahale eden ülkeler o dönemde kolonyal, müdahale edilen ülkeler sömürüye maruz kalmış ülkelerdir. Cunliffe (2010) Mamdani'nin yaklaşımına daha geniş bir perspektif getirerek; güçsüz devletlerin kendi iç işleri üzerinde daha etkisiz ve kontrolsüz olacağını belirtir. Kavramın dönüştürülmesi, devletlerin müdahale görevini kendi takdirine göre bir hak olarak yorumlamasının önünü açmıştır.

İnsani müdahale ve koruma sorumluluğu kavramı üzerine yapılan tartışmalardan bir diğeri ise devlet egemenliği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu durum Westfalyan düzenin de sarsıldığı argümanları üzerine kurgulanmıştır. Zira artık devlet egemenliğinin önüne insanların koyulması söz konusudur. Bunun en temel resmi ağızdan yansıması, BM genel sekreteri Kofi Annan'ın egemenliğin tek taraflı bir kavram olmadığı konusunda yaptığı konuşma olmuştur. Buna göre devletler, egemenliğin yalnızca kendiliğinden var olan ve sorumsuz bir hak olmadığının; aynı zamanda vatandaşlarının korunmasına yönelik sorumluluk içerdiğinin farkında olmalıdır (Annan, 1999). Egemenliğe getirilen bu yeni anlayış koruma sorumluluğu kavramında kendisini göstermiştir. Çoğulcu perspektif bu durumu, geçerli normatif düzenin bozulmasına yönelik bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası ilişkiler, katmanlaştırılmış egemenlik formu ile gittikçe hiyerarşikleşmiştir. Batılı devletler ayrıcalıklı egemenlik haklarına sahipken; diğer devletler temel

egemenlik haklarını kaybetmeye başlamıştır. Egemenlik kavramı böylece erozyona uğramıştır (Chandler 2006).

Koruma sorumluluğu kavramı altında bir ülkeye yapılacak müdahalenin, egemenliğe doğrudan müdahale olduğu düşüncelerinin yanı sıra; dolaylı bir müdahale biçimi olduğu da öne sürülmektedir. Müdahale genellikle iç savaşları durdurma amacı iddiası ile gerçekleştirilmektedir. Ancak bir iç savaşı durdurmanın en ideal yolu taraflardan birinin seçilerek desteklenmesi şeklinde mümkündür. Bu durumda ülkenin meşru veya meşru olmaya en yakın egemeni veya karşısındaki güç/güçler tercih edilmek durumundadır. En temel ikilem bu noktada başlar. Zira meşru veya meşru olmaya en yakın güce destek verilmesi, statükocu bir tavır olmakla birlikte; muhtemel self determinasyon iddiasındaki gücü yok sayma anlamına gelir. Tersi ise ülkedeki egemen gücü değiştirme veya ortadan kaldırma anlamına gelmektedir (Ignatieff, 2003).

Batı merkezli bir kavram olarak incelediğimiz insani müdahale ve veliahtları olan kavramlara yöneltilen eleştiriler; sadece bozguncu bir tavır olarak kalmamıştır. Eleştirilerin temel dayanak noktasını oluşturan batı merkezli yaklaşıma bir alternatif geliştirilerek, yeni bir yaklaşımın ortaya çıkması sağlanmıştır. TWAIL (Uluslararası Hukuka Üçüncü Dünya Yaklaşımları) uluslararası hukuk ve sömürgecilik kavramları arasında ilişkiyi açıklamayı hedefleyen alternatif bir yaklaşımdır. TWAIL, Avrupa-merkezli olmayan bir evrenselliğin savunulması, hiyerarşi karşıtlığı, karşı-hegemonik duruş, Üçüncü Dünyacılık ve teorik ittifak stratejisi gibi temel ilkeler üzerine inşa edilmiştir. Bu yaklaşım, Avrupalı olmayanları Avrupa hâkimiyetine sokmaya çalışan araçsallaşmış uluslararası hukukun yarattığı hiyerarşiyi, yeniden kurgulamak amacına sahiptir (Mutua, 2000).

TWAIL'in dikkat çektiği noktalardan biri de; özellikle koruma sorumluluğu kavramı içinde yer alan inşa etme sorumluluğu ve kalkınma söylemleridir. Bu söylemler, müdahale eden devletin müdahale ettiği devleti sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan şekillendirmesine zemin hazırlar (Robertson, 2005).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, insani müdahale ve ardıl kavramların Batı merkezli ve araçsallaştırılmış olduğu görülmektedir. İnsani müdahale kavramının altında yatan felsefi temel kolonyalist dönemin yansımalarını taşımaktadır. Öne sürülen bu düşünce iki farklı örnek olay üzerinden sonraki bölümlerde incelenecektir.

2. Ruanda Soykırımı

Batı'nın Afrika'yı sömürgeleştirme sürecinde, "Afrika talanından" (Robinson ve diğ., 1981) önemli derecede etkilenen ülkelerden biri de Ruanda'dır. 1890 yılında gerçekleştirilen Brüksel Konferansı'nda Almanya yönetimine verilen Ruanda, sömürgecisi tarafından makul bir toprak parçası olarak görülmedi. Öyle ki, Almanya ilk yönetici memurunu, tam 17 yıl sonra 1907 yılında bu topraklara gönderdi. Ancak Almanya I. Dünya Savaşına kadar bir kısa süre Ruanda topraklarında kalabildi. Savaş sonrası ülkenin idaresi Belçika'ya verildi (Chrétien, 2007). Ruanda'da sömürü düzeni tam anlamıyla Belçika idaresiyle birlikte başladı.

Ruanda sömürge yıllarında üç temel etnik grubun yaşadığı bir ülkeydi. Bu gruplar içinde nüfus açısından baskın olan grup %90 ile Hutular idi. İkinci büyük grup Tutsiler iken; en küçük grup Pigmeler idi (Newbury, 1998). Kolonyal dönemin öncesinde ve esnasında, Ruanda siyasi olarak Tutsilerin hâkimiyetindeydi. Tutsiler nüfusun %17'sini oluşturmaktaydı. Geriye kalan nüfusun neredeyse tamamı Hutulardan oluşmaktaydı. Her ne kadar Tutsiler farklı bir geçmişe sahip ve farklı bir yerden gelmiş olsa da; kabile veya etnik grup gibi tanımlamalar bu iki grubu birbirinden ayırmada yetersiz kalmaktadır. Hutular ve Tutsiler, ortak bir dil ve din paylaşıp, aralarında evlilik yapmıştır. Ancak iki grup arasındaki farklılık ülkede karşılık çıkmadan önce ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu ayrışmanın en temel faktörleri arasında, siyasi güç elde etme mücadelesi, Tutsi mülteci krizi, gruplar arası evliliğe getirilen bazı kısıtlar sayılabilir (Kuperman, 2001). Ancak en temel faktör kolonyal dönemde sömürgeci güçlerin geliştirdiği politikalardır.

Gérard Prunier (1997)'nin de aralarında olduğu bazı tarihçiler Hutu ve Tutsilerin arasındaki ilişkinin, kolonyalizm öncesi dönemde oldukça iyi olduğu düşüncesini savunmaktadır. İki grup aralarında simbiyotik bir ilişki biçimine sahipti ve on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında Avrupalılar gelinceye kadar düşmanca bir durum yaşanmamıştır. Ülke daha önce Tutsi krallar tarafından yönetilmesine rağmen, birçok yöneticinin Hutu olduğu da bir gerçektir. İki grup arasında karşılıklı yarara dayanan ve esnek bir ilişki modeli hâkimdi. Tutsiler genellikle sığır sahipleri iken, Hutular genellikle yetiştiricilik yapmaktaydı ama bu ayrım katı bir şekilde işlemiyordu. İlk başta Almanya'nın, 1. Dünya Savaşından sonra Belçika'nın kolonyal otorite olduğu dönemde bu ayrım keskinleşmiştir. Sömürge güçleri Ruanda'ya birçok vatandaş getirseler de, kaynakların çıkarılmasını ve işlenmesini denetlemek için yerli yetkililer de tayin etmek durumda kaldılar. Daha önceki Tutsi hâkimiyeti göz önünde bulundurularak ve Avrupalı etnografların Tutsileri diğerlerinden üstün ırk olarak göstermesi gözetilerek; Tutsiler bazı yerel

yönetimlerin başına geçirildiler. Bu durum Ruanda'nın sosyal sistemini bozdu ve azınlık olan Tutsilerin, Hutular üzerinde baskı unsuru yaratmasına sebep oldu. Kutuplaşmış ve kesinleşmiş iki kimliğin arasındaki ayrım derinleşti (Bernard, 2004). Özetle, sömürü öncesi dönemde var olan sosyal katmanlaşma, sömürgeci güçler tarafından kurumsallaştırılıp resmileştirildi. Zira Avrupalılar daha önce esnek olan sosyal ayrımları net ve kesin kalıplar içerisinde dayattı. Bununla birlikte, kimlik kartlarına vatandaşların Hutu veya Tutsi olduğu yazıldı (Kuperman, 2001).

Bu sosyal gerilim içerisinde, ilerleyen yıllarda Hutular ile Tutsiler arasındaki ilk ciddi şiddet olayları 1959 yılında patlamıştır. Hutular iktidarı ele geçirmek için ayaklanmışlar ve 1961'deki referandum ile bunu gerçekleştirmişlerdir. Ancak bu süre zarfında gerçekleşen şiddet olayları ile birçok ev yakılmış, binlerce Tutsi öldürülmüş, Zaire, Burundi ve Uganda gibi komşu ülkelere birçok Tutsi kaçarak mülteci olarak sığınmıştır. Kaçan Tutsiler 1960'lar boyunca Ruanda'ya saldırılar düzenlemiştir. Ruanda'da iktidarda bulunan Hutu milliyetçisi parti ise bu saldırılar karşısında, ülkede yaşayan Tutsiler'in üzerindeki baskıyı arttırmıştır. Bu durum 1967'ye denk sürmüştür. 1959'dan 1967'ye kadar 20.000 Tutsi öldürülmüştür. Ruanda'daki Tutsi nüfusunun yarısını oluşturan 200.000 Tutsi ise mülteci olarak komşu ülkelere sığınmıştır. Ülkedeki Tutsi nüfusu %17'den %9'a düşmüştür (Kuperman, 2001).

1973 yılına gelindiğinde, Ruanda'da bir askerî darbe gerçekleşti. General Habyarimana iktidarı ele geçirip, Hutu milliyetçisi bir diktatörlük kurdu. Kamu kuruluşlarında ülkede mevcut olan nüfus oranında Tutsi çalışabilecekti. Artık kontrol tümüyle Hutularda idi. Bu durum karşısında yerinden edilmiş Tutsiler ve ılımlı Hutular Uganda'da Ruanda Yurtsever Cephesini kurdular (Prunier, 1997). Bu oluşum Uganda üzerinden Ruanda'ya saldırılar düzenledi. Darbe hükümeti ise karşılık olarak Ruanda'daki Tutsileri tutukladı ve katletti. Bu iç savaşın 1988'de başlamasına neden oldu. 1990'da Ruanda Yurtsever Cephe ile Ruanda Hükümeti arasında ateşkes anlaşması yapıldı. Ancak yine de karşılıklı saldırılar devam etti. İkinci ateşkesin ardından iki taraf da BM gözlemcilerini davet etti ve barış görüşmeleri başladı. 1993'te Ruanda Hükümeti'nin başındaki Habyarimana iki grup arasında egemenliğin paylaşımını kabul etti. Anlaşmaya göre, yerinden edilmiş Tutsiler Ruanda'ya dönebilecek, iki tarafın orduları birleşecek, Birleşmiş Milletler barış güçleri ülkeye gelecek, geniş tabanlı bir hükümet kurulacak ve seçim yapılacaktı. Ancak Ruanda'daki Hutu partisi içindeki bir grup bu anlaşmaya sıcak bakmıyordu (Chrétien, 2000).

6 Nisan 1994'te Ruanda devlet başkanı Habyarimana'nın uçağı düşürüldü ve bu durum tarihteki en büyük katliamlardan birinin başlangıcı oldu. Ortaya çıkan kaostan faydalanan Interahamwe adlı Habyarimana'nın Hutu milliyetçisi partisinin paramiliter kolu, Tutsi ve muhalif Hutuları yok etmeye başladılar (Verwimp, 2000). Bu esnada hala orada bulunan BM barış güçleri, ABD'nin 10 askerini kaybettiği ve bölgede daha fazla durmak istemediğini sebep göstererek; 22 Haziran 1994 tarihinde ülkeden çekildi (Dallaire, 2003). Yaşanan bu katliam üzerine RYC ülkenin doğusundan başlayarak başkente kadar ilerledi ve ülkeyi ele geçirdi. Ülkenin meşru olarak tanımlanan gücü olan Hutu hükümeti o güne kadar çekimser kalan Fransa tarafından askerî olarak desteklenmeye başladı. Fransız askerler Kigali'nin batısından Kongo'ya kadar olan bölgeyi ele geçirip, RYC'nin daha fazla ilerlemesine engel oldu. Bu bölgelerdeki katliamları durdurulamadı ve 200.000 kişinin daha öldürülmesine seyirci kalındı. Öncesinde 600.000 kişi katledilmişti. Toplamda 800.000 kişi 100 gün içinde öldürüldü, 2.000.000 Tutsi yerinden edildi. Ülkede devlet kurumları çöktü ve tüm tarım alanları yok oldu (Piton, 2018).

Bu sırada Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, bir milyona yakın Tutsi'nin katledilmesini "barış için tehdit" olarak tanımladı (UN, 1994: 929). Ayrıca bu tanımlamayı yaparken parantez için "komşu ülkelere kitlesel mülteci akını" eklemesini yaptı. UNAMIR adlı barış güçlerinin gözlemleri doğrultusunda aktarılan bilgiler ışığında, Güvenlik Konseyi 925 (UN, 1994) sayılı kararı çıkarmıştır. Bu kararda Ruanda Soykırımının sadece sınır ötesi etkileri tartışılmış; doğrudan müdahaleye izin verecek olan soykırım gerçeği ile ilgili bir vurgu yapılmamıştır (Ignatieff, 2003). Bağımsız gözlemcilerin raporları asıl insani drama değinmemiştir.

3. Somali İç Savaşı

Coğrafi konumu itibariyle Afrika'nın Afrika Boynuzu olarak adlandırılan en stratejik bölgelerinden birinde yer alan Somali, 3025 kilometrelik kıyı şeridi ile kıtadaki en uzun sahil şeridine sahip bir ülkedir. Özellikle 1869'da Süveyş Kanalı'nın açılmasından sonra ülkenin stratejik konumu daha da güçlenmiştir. Bu nedenle, Batılı sömürgeci ülkelerin bu ülkeye ilgisi başlamıştır. Ancak Somali diğer Afrika ülkeleri ile karşılaştırıldığında, daha geç sömürgeleştirilmiş bir ülkedir. İngiliz, İtalyan ve Fransızlar tarafından parçalanarak işgal edilmiştir (Lewis, 2002). Sömürgeci güçlere karşı istiklal savaşı verseler de başarılı olamamışlardır. Somali yaklaşık 70 yıllık sömürge yönetimlerinin ardından, 1960 yılında bağımsızlığını kazanmıştır. İlk Cumhurbaşkanı Aden Abdullah olmuş ve 1967 yılında Abdurreşid Ali Şarmarke Cumhurbaşkanı olarak görev yapmaya başlamıştır. 1969 yılında

Tümgeneral Siad Barre tarafından darbe yapılarak yönetim devralınmıştır (Elmi, 2010).

Somali Krizi, 1969'dan 1991'e kadar ülkenin başkanlığını yürütmüş Muhammed Siad Barre'nin başkent Mogadişu'yu terk etmesi ile başladı. Barre'nin gidişi ile birlikte ülkedeki muhalefet kendi içinde parçalandı ve ülke bir iktidar savaşına sahne oldu. Her muhalif grup farklı toprakları kontrol etmeye başladı (Clark, 1993). 1991 yılında bu hizipler arasında bir uzlaştırma konferansı düzenlendi. Konferansta, Ömer Galip vekâleten başbakan seçildi. Ancak Ömer Galip çatışan taraflar üzerinde herhangi bir otoritesi olan bir kişi değildi. Bu sebeple uzlaşma konferansı ve sonucunda alınan kararlar bir işe yaramadı ve iç savaş başladı. Tüm devlet kurumları dağıldı. Kuraklığın ve iç savaşın etkisiyle kitlesel açlık tehlikesi ortaya çıktı (Teson, 1997).

Güvenlik Konseyi 1992'de Somali İç Savaşı ile ilgili 794 sayılı kararı yayımladı. Bu karara göre uluslararası barış ve güvenliği tehdit eden bir durum olduğu tespit edilmiş; bölgede insan hakları krizinin olduğu ve insani yardımların ihtiyaç bölgelerine iletilmesinin önünde engeller olduğu vurgulanmıştır (Holzgrefe, 2003). Bu karardan çok kısa süre sonra, Somali'ye 24.000 ABD askeri sevk edilmiştir. 751 sayılı (UN, 1992) kararla kurulan UNOSOM adlı barış gücü birliğine ek olarak, ABD liderliğinde Birleşik Görev Gücü (UNITAF) gönderilmiştir. 794 sayılı (UN, 1992) Güvenlik Konseyi kararında bu durum: " Birleşmiş Milletler Şartı'nın 7. Bölümüne dayanarak, …Somali'deki insani yardım operasyonlarında tüm gerekli araçlar kullanılacak ve en kısa sürede güvenli bir ortam oluşturulacaktır" şeklinde kendisine yer bulmuştur. Bu karar " çatışmadan kaynaklanan insani trajedinin büyüklüğü" ve "insani durumun bozulması" gibi vurgular da içermektedir. Bu şekilde, yapılacak müdahalenin meşruiyeti kaynaklandırılmaktadır.

Birleşmiş Milletler 1992 ila 1995 yılları arasında Somali'de bulunmuştur. Ancak müdahale öncesinde 200.000 insan hayatını kaybetmiştir (Okechukwu, 2011). Bu sebeple müdahalenin geç kaldığına dair eleştiriler mevcuttur. Bununla birlikte, Birleşik Barış Gücü'nün ülkede bulunduğu sürede görevlerini ifa etmekte başarılı olamamıştır. Zira tarafsız olması gereken barış güçleri, 21 barış gücü askerinin öldürülmesinden sonra Farrah Aidid'in hareketine karşı savaş açmıştır. Bu durum, barış güçlerinin ülke vatandaşları tarafından işgalci güç olarak algılanması noktasına getirmiştir. Üzerine ülkeler arasındaki görüş ayrılıkları ve siyasi çıkar kavgaları, 1995 yılında barış gücünün çekilmesi ile sonuçlanmıştır (Elmi, 2010).

Sean Murphy (1996), Güvenlik Konseyi tarafından çıkarılan kararların, komşu ülkelere kaçan ve mülteci durumuna düşen Somali vatandaşlarına

hiçbir vurgu yapılmadığı konusunda bir eleştiri getirmiştir. Tasarlanan barış gücünün mültecileri ülkelerine kazandırma noktasında bir çalışma yapılmamıştır. Barış güçleri daha çok açlık ve açlığın yayılmasına sebep olan çatışmalara yoğunlaşmıştır. Gıda maddelerinin sıkıntılı bölgelere ulaşması adına koridorlar oluşturulmuştur.

Günümüzde Somali'deki iç çatışmalar sürmektedir. Ülkedeki istikrar henüz sağlamamıştır.

4. Ruanda Müdahalesi Sonrasındaki Durum ve Müdahalenin Beraberinde Getirdikleri

Soykırımın ardından Ruanda'da kontrol 2013 yılına kadar ağırlıklı olarak Ruanda Yurtsever Cephesi'nde kaldı. General Habyarimana'nın partisi kapatılarak, yasadışı ilan edildi. Ruanda Yurtsever Cephesi'nin silahlı güçleri ise ülkenin resmi ordusu olarak hizmet etmeye başladı. Soykırımın ardından RYC'nin silahlı güçleri birçok insanı, intikam duygusu ile soykırıma destek verdikleri veya katıldıkları gerekçesi ile öldürdü (Prunier, 1999). Ülkeden kaçanların birçoğu RYC'nin zaferi sonrası korkan Hutulardı. Komşu ülke Zaire, Ruandalı mültecilerin ağırlıklı olarak iltica ettiği ülke oldu. Burada kurulan kamplar çok kalabalıktı ve kötü koşullar söz konusuydu. Kolera, dizanteri gibi salgın hastalıklar birçok insanın ölmesine sebep oldu. Kampların yönetimi soykırımı gerçekleştiren ordu mensupları ve eski rejim güçlerindeydi (Prunier, 1997).

Ruanda'nın altyapısı ve ekonomisi soykırım sonrası oldukça kötü vaziyetteydi. Birçok bina oturulabilir durumunda değildi. Eski rejim üyeleri ülkenin hazinedeki parasını ve taşınabilir mallarını kaçarken beraberinde götürmüştü. Ülkeyi terk edenler ve soykırımda hayatını kaybedenler ile birlikte nüfusun %40'ı eksildi. Geriye kalanların birçoğu psikolojik bir travma içindeydi ve salgın hastalıklar ülkeyi kasıp kavuruyordu (Wallis, 2006).

Tüm bu insani dramın ortaya çıkmasına sebep olan soykırım esnasında, ülkeye giren Birleşmiş Milletler barış güçlerinin asli gücü Fransızlar'dan oluşuyordu. Zira Fransa'nın Ruanda'ya müdahale konusunda istekliliğinin iki farklı motivasyon kaynağı vardı. Bunlardan biri jeostratejik çıkarlar; diğeri ise kişisel duygulardı. Fransa'nın Ruanda'da herhangi bir ekonomik çıkarı olmamasına rağmen, Cumhurbaşkanı Mitterrand jeostratejik çıkar motivasyonu ile hareket ediyordu. Zira Ruanda diğer Orta Afrika ülkelerinin sahip olduğu gibi değerli yeraltı kaynaklarına sahip değildi. Fransa'yı endişelendiren ve bölgeye çeken en önemli etmen; Soğuk Savaş sonrası Frankofon ülkelerin, yeni ortaya çıkan ülkelerle ilişkilerini geliştirmeye ve

ufuklarını genişletmeye çalışmaları olmuştur. Fransa, bu bölgedeki etkisini kaybetme riski ile karşı karşıya idi. Ruanda'daki etkinin kaybedilmesi, domino etkisi yapabilirdi (McQueen, 2006). Ayrıca Anglofon RYC'nin muhtemel bir başarısı, Ruanda'da Amerikan veya İngiliz hakimiyetini konsolide edebilirdi. Kısacası Fransa bir Fashoda sendromu yaşıyordu (Prunier, 1997). Fransa bu politik kaygıların da etkisi altında gerçekleştirdiği operasyonda; 1994'te RYC'nin ülkenin doğusundan başlayıp başkente kadar ilerleyişini, Kigali'nin batısından Kongo'ya kadar olan bölgeyi ele geçirerek durdurdu. Milliyetçi Hutu hükümetine askerî destek verdi. Bu nedenle bölgedeki katliamlar durdurulamadı.

5. Somali Müdahalesi Sonrasındaki Durum ve Müdahalenin Beraberinde Getirdikleri

Somali'deki müdahale sonrasında birçok özerk yönetim ortaya çıkmıştır. Ancak Somaliland hariç hiçbir yönetim bağımsızlığını ilan etmemiştir. 1998'te bağımsızlık ilan edenlerden Putland yönetimi, bunun geçici olduğunu belirtmiş ve Somali'nin yeniden bir araya gelmesi için çalışmaya hazır olduğunu açıklamıştır. Jubaland ve Galmudug ise bağımsızlık ilan eden diğer yönetimler olmuştur.

Parçalanmış bir ülkede, tekrar birliğin sağlanması adına görüşmeler gerçekleştirilmiş ve Federal Geçiş Hükümeti'nin kurulması 2004 yılını bulmuştur. Ancak ülkedeki çatışmalar yine de bitmemiştir ve hükümet başarısız olmuştur (Elmi, 2010). Gerçek bir hükümetin kurulması 2012 yılında mümkün olmuştur. Birçok bölgede çatışmalar bitmesine rağmen, başkent Mogadişu ve Güney Somali'de iç savaş devam etmektedir. Yani Somali İç Savaşı 1991'den bugüne kadar sürmektedir. İstikrarın sağlandığını söylemek güçtür.

1992 yılında Somali'ye yapılan müdahale insani müdahalenin çare olmadığını kanıtlamak için iyi bir örnektir. Müdahale Somali hükümetinden geldiği iddia edilen bir çağrı ile başladı. Fakat o sıralarda gerçek anlamda işleyen bir hükümet iş başında değildi (Bellamy ve Wheeler, 2008). ABD liderliğinde gerçekleşen müdahalenin açıklanan amacı; insan kayıplarını ve sürdürülebilir bir barış ortamı sağlamaktı. Buna karşılık, uzun dönemli bir barış inşası fikri başarısız oldu (CIA, 2007).

ABD'nin barış güçleri bağlamındaki bu amaçlarının yanında temel üç motivasyonu söz konusu idi. Bunlar, George Bush'un kişisel motivasyonu, petrol şirketlerinin çıkarları ve yerel siyasi çıkarlardı. Krieg'in (2013) açıkladığı bu amaçlar görünür değildi; ahlaki zorunluluktan kaynaklı bir

müdahale söz konusuymuş gibi görünüyordu. Amaçların içinde önemli bir yer tutan petrol devlerinin çıkarlarını koruma durumu, bu şirketlerin bölgedeki varlıklarını tehdit eden iç savaşın durdurulması esasına dayanıyordu. Barre rejimi ile anlaşması olan Conoco, Amoco, Chevron ve Phillips, bölgede istikrarın sağlanmasını istiyordu. ABD birliklerinin Conoco şirketinin tesislerini, üs ve operasyonel yönetim merkezi olarak kullanmaları da bu ilişkiyi göstermek için kullanılan kanıtlardan biridir (Fineman, 1993).

Shearer'a (2000) göre, Somali'ye yapılan insani yardımlar, bir kısım Somali vatandaşlarının daha çok izole olmasına ve iç savaşın daha da uzamasına sebep olmuştur. Çünkü savaşın tarafı olan güçler Mogadişu'yu ve etrafındaki şehirleri daha çok çevreleme hevesi içine girmiştir. Bu nedenle bu güçler arasındaki çatışma ve rekabet artmış, savaş daha da şiddetlenmiştir. İnsani yardımlar ile birlikte, uğruna savaşılacak varlıkların sayısında artış olmuştur. Yardımlar da tarafsızlıktan uzaklaşmıştır.

Sonuç

Bu makalede insani yardımın ve sonrasında evrimleşen müdahale biçimlerinin; müdahale edilen ülkelerdeki çatışmaları kısa sürede söndürüp, uzun vadede daha büyük sorunlara yol açtığı argümanı savunulmuştur. Aslında müdahale etmemenin en büyük çare olduğu fikrinden çok, müdahale edilmesine ortam hazırlayan sonuçların önlenmesinin daha etkili bir yol olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca insani müdahalenin Batı merkezli bir anlayış olarak gelişip, temellendirildiği terminoloji ve siyasi kültürün genel geçer normlar haline getirilmesinin yarattığı sıkıntılar ele alınmıştır.

Temel olarak insani müdahalelerde yapılan en temel hata, bu iki örnekte görüldüğü gibi müdahale eden uluslararası gücün tarafgir yaklaşımıdır. Müdahalede bulunan gücün isyancı grup, gruplar veya rejim lehine herhangi bir yardımda bulunması, gruplar arasında güç dengesinin bozulmasına sebep olur. Bu durum bir ülkenin geleceğine doğrudan müdahale etmektir. Bir tarafın daha da güçlenmesini sağlamak, iç savaşın yoğunlaşmasına sebep olabileceği gibi kısa vadede dondurulup daha sonraki dönemlerde daha kuvvetli geriye dönmesine yol açabilir.

Müdahale biçimi yalnızca askerî değil, ekonomik veya siyasi araçlarla da mümkündür. Yani ülkelere sadece çatışmalar yaşanırken müdahale edilmediği gerçeği unutularak; çatışma esnasında gerçekleşen müdahaleleri insani gerekçelerle açıklamak, tarihi bütünsel okumamaktır. Tarihi olayları parça parça ve bütünlükten uzak değerlendirmek, olayların anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Müdahale etmeme durumu barış zamanlarında da geçerli

olmadığı sürece, yaratılan tahribatı savaş zamanı insani müdahale vasıtasıyla ortadan kaldırmaya çalışmak ancak önceden yapılmış bir hatanın telafisi olarak kabul edilebilir. Bu durum yangın çıkardıktan sonra itfaiye çağırma metaforu ile açıklanabilir.

İnsani müdahalenin gerekliliğini savunan görüşe sahip olanların en temel savunu noktalarından biri, insani müdahalelerin yapılmadığı yerler olan Endonezya, Sudan, Burundi, Ruanda, Doğu Timor, Suriye, Etiyopya örnekleri üzerindendir. Bu görüşe göre, buralarda yaşanan insani dramların insani müdahaleler yoluyla engellenebilirdi. Ancak söz konusu yerlerde yaşanan karışıklıkların temel sebebi, daha önceki sömürü düzeninin eseridir. Sonuçları ise bu insani dramların ortaya çıkmasıdır.

Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Federasyonu'nun 1997'de yayımladığı Dünya Felaketler Raporu'nda belirtildiği üzere; insani amaçlarla gerçekleşen eylemler, apolitik ve askerî müdahaleyi dışlayan bir doğaya sahiptir. Zira tarafsızlık ve bağımsızlık prensipleri üzerine kurgulanmıştır. Askerî müdahaleler insani olarak nitelendirilemezler. Çünkü her asker bir millet, bölgesel organizasyon veya Birleşmiş Milletler tarafından desteklenmektedir. Yani siyasi yönetimler ile bir bağlantıları söz konusudur (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 1997). Ayrıca, askerî bir müdahale şekli olan insani müdahale, oldukça maliyetli bir tercihtir. Müdahaleyi üstlenen devlet veya devletler, bu harcamalar öncesinde istikrarsızlaşmasını öngördükleri veya başarısız olma yolunda ilerleyen devletlerin vatandaşlarının refah düzeyini artırmak için başta ekonomik olmak üzere belirli destekler sağlayabilirler. Bu durum insani dramlar oluşmadan kısmi de olsa bir barış ortamı yaratma ihtimalini daha çok içinde barındırmaktadır.

İnsani müdahalenin geliştirilmesi ve detaylandırılması da insani kaynak ve dolayısıyla ekonomik maliyeti olan bir uğraştır. Müdahaleyi birçok koşula bağlamak ve bu koşulların gerçekleşmesi durumunda başarıya ulaşacağını reçetelendirmek konuyu karmaşıklaştırmıştır. Müdahale öncesi gerçekleşmesi beklenen koşullar, müdahale esnasında nelerin yapılıp yapılamayacağı, müdahale sonrasında millet ve kurum inşası gibi kendi içinde zincirleme bağlar içeren durumların uygulanabilirliği tartışmalıdır. Tüm bunların kusursuz işlemesi elbette insani müdahaleyi başarılı kılacaktır. Ancak tüm koşulların bir araya gelip, en uygun ortamı yaratmak gerçekçi bir yaklaşım değildir.

İnsani müdahaleyi gerçekleştirilen devlet/devletler veya uluslararası örgütün, müdahale edilen ülkeden çıkışının son aşamasında yapılması öngörülen yeniden inşa politikası oldukça kritik bir konudur. Sınırları

içerisinde karışıklıklar yaşanmış bir ülkenin tekrar aynı sınırlar içinde ve aynı topluluklar ile bir araya gelmesini sağlamaya çalışmak sorunun potansiyel enerjisini muhafaza etmeye hizmet edebilir. Bu durum ileride benzer problemlerin yaşanmasını mümkün kılar. Bu sebeple insani müdahale, tarihin akışına, toplulukların kaderine ve hatta bölgenin geleceğine doğrudan müdahale etmek anlamına gelmektedir. İnsani müdahale, her ne kadar westphalian düzenden uzaklaşmanın bir emaresi olarak gösterilse de; bu özelliği ile müesses düzeni koruyan bir görünümdedir.

Realist teorinin temsilcilerinden Waltz (1979) yapılacak müdahalenin etkili olma ihtimalinin düşük olması ve başka problemlere neden olması sebebiyle yanlış olduğunu belirtir. Realist teori çerçevesinde değerlendirildiğinde, insani müdahale doğrudan egemen bir devleti hedef aldığı için kabul edilemezdir. Egemenliğin kutsiyeti bunun önünde engeldir. Ancak uluslararası arenada müdahaleci yaklaşıma sahip olan güçlü ülkelere, realist veya neo-realist yaklaşımlarla politika belirledikleri yakıştırması yapılmaktadır. Bu durum güvenlik kavramı bağlamında desteklenmektedir. Egemen devletin güvenliği, bir diğer egemen devletin güvenliğini tehdit ederek müdahalede bulunması olarak değerlendirildiğinde; ciddi bir paradoks ortaya çıkmaktadır. Güvenlik kavramının yerini "insani" kavramı ile doldurmak, konunun yanlış yönleriyle değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu durum, kavramları politik çıkarlara göre dizayn etme anlayışının tasavvurudur. Normatif olmayan her kavram güçlünün kullanımına açıktır.

İnsani müdahalenin yirmi birinci yüzyıl versiyonu olan koruma sorumluluğu da çok yenilenmiş bir kavram değildir. Kavramların terminolojik değişimi, konunun özünü değiştirmemiştir. Hak kavramı yerini sorumluluğa; müdahale kavramı yerini koruma kavramına bırakmıştır. ICISS'in insani müdahaleye eleştirel yaklaşımı, asıl odağı kaçırmaktadır. Asıl tehdit, sorumluluk anlaşının egemen güçler tarafından Truva Atı olarak kullanılma tehlikesidir (Weiss, 2004). Savaşların niteliksel ve niceliksel değişimi bu durumu mümkün kılmaktadır. Egemen güçler, geçmişten farklı olarak daha fazla vekâleten savaşları tercih etmektedir. Yeni savaş teorisi, bu durumu açıklamakta kullanabilir. İnsani müdahalelerin büyük imparatorluklardan ayrılmış yeni devletlere yönelik olduğu düşünürse, müdahalelerin saikleri daha net ortaya çıkmaktadır. O halde yeni savaş tanımlaması içinde değerlendirilecek çatışmaların, aslında uluslararası sistem içerisinde güçlü olmayan devletlerin muztarip olduğu bir fenomen olduğu öne sürülebilir. Daha sonraki çalışmalarda yeni savaş tanımlamasının insani müdahale için uygun zemini hazırlayan kavramlardan biri olduğu konusu ele alınacaktır. Zira savaşların yaşandığı coğrafyalara müdahale etmenin doğallaştırılması adına, "yeni" sıfatı oldukça kullanışlı görünmektedir.

Kaynakça

Annan, K. A. (1999). Two concepts of sovereignty. *The Economist*, https://www.economist.com/international/1999/09/16/two-concepts-of-sovereignty, (Erişim Tarihi: 30.11.2019).

Annan, K. (2005). In Larger Freedom: Towards Development, Security and Human Rights for All. *U.N. Doc. A/59/2005*.

Arsava, F. A. (2011). Egemenlik ve Koruma Sorumluluğu. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,* 15 (1), 101-214.

Bellamy, A. J. ve Wheeler, N. J. (2008), Humanitarian Intervention in World Politics içinde Baylis, J., Smith S. ve Owens P. *The Globalisation of World Politics: An Introduction to International Relations*. Oxford-New York: Oxford University Press.

Bernard, L. (2004). *Rwanda: un génocide en questions*. Paris: Le Rocher.

Chandler, D. (2006). *From Kosovo to Kabul and Beyond: Human Rights and International Intervention*. Pluto Press.

Chomsky, N. (2008). Humanitarian Imperialism: the new doctrine of imperial right. *In Monthly Review* (September). 22-50.

Chrétien, J. P. (2000). *L'Afrique des Grands Lacs*. Paris: Aubier.

Chrétien, J. P. (2007). The Slave Trade in Burundi & Rwanda at the Beginning of German Colonisation 1890 –1906 içinde Medard H. ve Doyle S., *Slavery in the Great Lakes Region of East Africa*. Boydell & Brewer. 210-230.

CIA World Factbook. (2007). https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html.

Clark, J. (1993). Debacle in Somalia. *Foreign Affairs*, 72 (1), 109-123.

Crossley, N. K. (2019). Is R2P Still Controversial? Continuity and Change in the Debate on 'Humanitarian Intervention'. *Cambridge Review of International Affairs,* 31 (5), 415-436.

Cunliffe, P. (2010). Dangerous Duties: Power, Paternalism and the "Responsibility to Protect". *Review of International Studies*. 36 (special issue).

Dallaire, R. (2003). *J'ai serré la main du diable*. Paris: Libre Expression.

Elmi, A. A. (2010). *Understanding the Somalia conflagration: Identity, political Islam and peacebuilding*. Pluto Press.

Fineman, Mark. (1993). The Oil Factor in Somalia. http://articles.latimes.com/1993-01-18/news/mn-1337_1_oil-reserves (24.11.2019).

Gozzi, G. (2017). The "Discourse" of International Law and Humanitarian Intervention. *Ratio Juris*, 30 (2), 186-204.

Holzgrefe, J. L. (2003). Humanitarian Intervention Debate içinde Holzgrefe, J. L., ve Keohane, R. O. *Humanitarian intervention: Ethical, legal, and political dilemmas*. Cambridge: Cambridge University Press.

ICISS. (2001). The Responsibility to Protect: Report of the International Commission on Intervention and State Sovereignty. *ICISS*.

Ignatieff, M. (2003). Political authority after intervention: gradations in sovereignty içinde Holzgrefe, J. L. ve Keohane, R. O. *Humanitarian intervention: Ethical, legal, and political dilemmas*. Cambridge: Cambridge University Press.

International Commission on Intervention and State Sovereignty. (2001). The Responsibility to Protect. *The International Development Research Centre*. http://responsibilitytoprotect.org (Erişim Tarihi: 05.11.19)

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (1997). Can Military Intervention and Humanitarian Action Coexist? World Disasters Report. *International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies*.

Kaldor, M. (2013). In Defence of New Wars. *Stability*, 1, 1-16.

Kinzer, S. (2008). *A Thousand Hills: Rwanda's Rebirth and the Man Who Dreamed it.* Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Knudsen, T. B. (1997). Humanitarian Intervention Revisited: Post-Cold War Responses to Classical Problems, içinde MICHAEL, P. *The UN, Peace and Force*. Londra: Frank Cass.

Krieg, A. (2013). *Motivations for Humanitarian Intervention: Theoretical and Empirical Considerations.* Dordrecht: Springer Netherlands.

Kuperman, J. A. (2001). *The limits of humanitarian intervention: genocide in Rwanda*. The Brookings Institution Press: Washington, D.C.

Lewis, I. M. (2002). *A Modern History of the Somalia: Nation & State in the Horn of Africa.* ABD: Ohio University Press.

Ludwig, F. J. (2010). Humanitarian interventions: a critical approach. *Universitas: Relações Internacionais*, 8(1), 27-38.

Mamdani, M. (2010). Responsibility to Protect or Right to Punish? *Journal of Intervention and Statebuilding*. 4(1), 53-67.

Mandelbaum, Michael. (2002) *The ideas that conquered the world*. New York: Public Affairs.

Mcqueen, C. (2006). *Humanitarian Intervention and Safety Zones: Iraq, Bosnia and Rwanda*. Palgrave Macmillan.

Murphy, S. (1996). *Humanitarian Intervention: The United Nations in an Evolving World Order*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Mutua, M. W. (2000). "What is TWAIL? *Proceedings of the 94th Anual Meeting of the American Society of International Law*, 94, 31-38.

Newbury, C. (1998). Ethnicity and the Politics of History in Rwanda. *Africa Today*, 45(1), 7-24.

Okechukwu, G. P. (2011). The Politics and Failures of Ethics of Humanitarian Intervention in African Conflicts. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3 (3), 581-606.

Piton, F. (2018). *Le génocide des Tutsi du Rwanda*. La Découverte.

Prunier, G. (1997). *Rwanda, 1959-1996: Histoire d'un génocide*. Paris: Édition Dagorno.

Prunier, G. (1999). *The Rwanda Crisis: History of a Genocide*. Kampala: Fountain Publishers Limited.

Robertson, S. (2005). 'Beseeching Dominance': Critical Thoughts on the 'Responsibility to Protect' Doctrine. *Australian International Law Journal*, 12.

Robinson, R. E., Gallagher J. A ve Denny A. (1981). *Africa and the Victorians: the Official Mind of Imperialism*, Londra: I. B. Tauris.

Schachter, O. (1984). The Legality of Pro-democratic Invasion. *American Journal of International Law.* 649.

Shearer, D. (2000). Aiding or Abetting: Humanitarian Aid and its Economic Role in Civil War içinde Berdal, M. ve Malone D. M. *Greed and Grievance: Economic Agendas in Civil Wars.* 189–203.

Teson, F. R. (1997). *Humanitarian Intervention: An Inquiry into Law and Morality*. New York: Transnational.

UN. (1945). *Charter of the United Nations* https://www.refworld.org/docid/3ae6b3930.html (Erişim Tarihi: 16.11.19)

UN. (1992). *Security Council Resolution 688*, UN SCOR.

UN. (1994). *Security Council Resolution 929*. UN SCOR.

UN. (1994). *Security Council Resolution 925*. UN SCOR.

UN. (1994). *Security Council Resolution 794*. UN SCOR.

UN. (1992). Security Council Resolution 751. UN SCOR.

UN General Assembly. (2005). *2005 World Summit Outcome: resolution / adopted by the General Assembly* A/RES/60/1.

UN. (2005). Birleşmiş Milletler Reformu Raporu. http://www.un.org.tr/includes/files/18.pdf (Erişim Tarihi: 30.11.2019).

Verwimp, P. (2000). Development Ideology, the Peasantry and Genocide: Rwanda Represented in Habyarimana's Speeches. *Journal of Genocide Research*. 2 (19). 325-361.

Wallis, A. (2006). *Silent Accomplice: The Untold Story of France's Role in the Rwandan Genocide*. London: I.B. Tauris.

Waltz, K. (1979). *Theory of International Politics*. Boston: McGraw-Hill.

Weiss, T. G. (2004). The Sunset of Humanitarian Intervention? The Responsibilty to Protect in a Unipolar Era. *Security Dialogue*, 35(2), 135-153.

Williams, P. R. ve Stewart M. E. (2008). Humanitarian Intervention: The New Missing Link in the Fight to Prevent Crimes against Humanity and Genocide. *Case W. Res. J. Int'l L*, 40 (1), 97-110.

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:371-390 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 04/06/2021 Makale Kabul Tarihi: 06/09/2021

LATİN AMERİKA ASKERÎ DARBELERİ: NEDENLERİ, SONUÇLARI VE ETKİLERİ

Mehmet ÖZKAN*

Öz

Trajedilerin ve insan hakları ihlallerinin yoğun yaşandığı uzun geçmişe sahip darbeler tarihi; Latin Amerika'da 1980'lerin ikinci yarısından itibaren dünya siyasetinde başlayan demokratikleşmenin üçüncü dalgasıyla beraber değişmiş ve kıtadaki ülkelerin çoğu otokratik rejimlerden demokratik bir siyasal sisteme geçmeye başlamıştır. Bu dönemde askerî darbelerin artık tarihte kaldığına dair değerlendirmeler yapılsa da askerî müdahale gerçeği kıta için hiçbir zaman ihtimal dışı kalmamış olup, 2002 yılında Venezuela ile başlayan yeni darbeler dönemi kıtada en son 2019 yılında yaşanan Bolivya darbesiyle halen varlığını devam ettirmektedir. Latin Amerika darbeler tarihi kıta siyasetinin bugününü anlamak için son derece önemli olduğundan yola çıkan bu makale Latin Amerika'daki darbeler tarihini makro bir çerçeveden analiz etmekte ve darbe gerçeğinin değişen doğasının izini geçmişten günümüze kadar sürmektedir. Bu amaçla, ilk olarak, askerî darbelerin kısa bir çerçevesi çizilmiş; sonrasında ise sebepleri ve dış etkenleri üzerinde durulmuştur. Yirminci ve yirmi birinci yüzyıldaki askerî darbelerin hangi açılardan şekil değiştirdiğinden hareketle, gelecekte kıtada olabilecek askerî darbelerle alakalı bir perspektif sunmak hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Darbeler, Latin Amerika, Sivil-Asker İlişkileri, Güvenlik, Siyasal İstikrarsızlık.*

MILITARY COUPS IN LATIN AMERICA: CAUSES, CONSEQUENCES AND EFFECTS

Abstract

The long history of coups in which tragedies and human rights violations were intense has changed with the third wave of democratization that started in world politics since the second half of the 1980s in Latin America and, most of the countries on the continent had begun to transition from autocratic regimes to a democratic political system. Although there are evaluations that military coups are now history

* Doç. Dr. Türkiye Maarif Vakfı ABD Direktörü, New York, ABD, metkan82@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0001-5256-9790.

in this period, the reality of military intervention has never been out of the question for the continent, and the period of new coups that started with Venezuela in 2002 still continues in the continent with the last Bolivian coup in 2019. Starting from the fact that the history of coups in Latin America is extremely important for understanding present-day continental politics, this article analyzes the history of coups in Latin America from a macro perspective and, traces the changing nature of the coup reality from past to present. For this purpose, firstly, a brief outline of military coups was drawn; Afterwards, its causes and external factors are emphasized. It is aimed to present a perspective on the military coups that may occur in the continent in the future, based on the aspects of the military coups in the twentieth and twenty-first centuries.

Keywords: *Coups, Latin America, Civil-Military Relations, Security, Political Instability.*

Giriş

Latin Amerika'da askerî darbeler o kadar sosyal ve siyasal hayatın parçasıdır ki hikâyesini, etkisini ve bıraktığı izleri yazmak hem çok kolay hem de hiç kolay değildir. Kolaydır çünkü askerî darbelerin bütün tarihi şekillendirdiği düşünülebilir; zordur çünkü darbelerin sıklığı kadar onun altında ezilen, öldürüleceğini ve işkencelere maruz kalacağını bilmesine rağmen mücadelesinden vazgeçmeyen ve ona karşı çıkan toplumsal kesimler de hep var olagelmiştir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın trajedilerin ve insan hakları ihlallerinin çok yoğun yaşandığı darbeler tarihi; Latin Amerika'da 1980'lerin ikinci yarısından itibaren dünya siyasetinde başlayan demokratikleşmenin üçüncü dalgasıyla beraber değişmiş ve kıtadaki ülkelerin çoğu otokratik rejimlerden demokratik bir siyasal sisteme geçmeye başlamıştır. Bu dönemde askerî darbelerin artık tarihte kaldığına dair değerlendirmeler yapanlar olsa da (Cruz ve Diamint, 1998) askerî darbe gerçeği kıta için hiçbir zaman ihtimal dışı kalmamış olup, 2002 yılında Venezuela ile başlayan yeni darbeler dönemi kıtada en son 2019 yılında yaşanan Bolivya darbesiyle halen varlığını devam ettirmektedir. Askerî darbeler dönemi kıtada muhtemelen bundan sonra da kapanmayacak sadece şekil ve içerik değiştirerek devam edecektir.

Latin Amerika ülkelerine bakıldığı zaman hem sosyo-ekonomik durumları hem de kurumsal yapıları açısından birbirlerine çok benzediği görülecektir. Başkanlık sistemi, iki yapılı parlamento, kısmi temsil sistemi ve siyasal istikrarsızlık hemen hemen bütün Latin Amerika ülkelerinin kurumsal ortak özelliğidir. Sosyo-ekonomik açıdan bakıldığında kıtadaki ülkelerin hemen hepsinde gelir dağılımındaki bozukluk, az konsolide olmuş yani güçlükle ve yoğun krizlerle sürdürülen bir kapitalist sistem ekonomisi, işsizlik

oranın yüksekliği ve ekonominin çok dar bir kesim tarafından kontrol edilip yönetilmesi net bir şekilde gözlemlenebilir. Kıtada darbelerin yaygınlığı bu ortak noktaların doğal bir sonucu olmasa bile; sivil-asker ilişkilerini şekillendiren yapısal ve toplumsal ögelere işaret etmesi açısından önemlidir. Bu makale en temelde Fransızca ve İngilizce konuşan Guyana devletleri yanında Surinam ve Belize ile beraber İspanyolca ve Portekizce konuşan 24 ülkeden oluşan Latin Amerika devletlerinin darbe tarihlerini makro bir perspektiften ele almaktadır. Buradaki asıl amaç kıtada yaşanan askerî darbelere üst perdeden bir yaklaşım geliştirmek ve kıtadaki başarılı ve başarısız darbe teşebbüslerini tarihi bir çerçeveye oturtmaktır. Bu çerçevede ilk olarak askerî darbelerin kısa bir çerçevesi anlatılacak; sonrasında ise sebepleri ve dış etkenleri üzerine mülahazalar olacaktır. Son bölümde yirminci ve yirmi birinci yüzyıldaki askerî darbelerin hangi açılardan şekil değiştirdiğinden hareketle, gelecekte kıtada olabilecek askerî darbelerle alakalı bir perspektif sunulacaktır.

1. Latin Amerika'da Darbelerin Kısa Tarihi

Latin Amerika'nın siyasal tarihi büyük oranda türbülanslı ve sorunlu bir alan olan sivil-asker ilişkisi üzerinden şekillenmiştir. 1900 yılından 2020 yılına kadar kıtada toplam 178 darbe teşebbüsü olmuş ve bunların 95 tanesi başarılı olmuştur. Bu durum hangi açılardan bakılırsa bakılsın çok ciddi bir sayı olup kıtadaki orduların siyasete ne kadar çok müdahil olduklarıyla alakalı yeteri kadar fikir vermektedir[1]. Bağımsızlık savaşlarında orduların oynadığı rol orduyu kahraman bir konuma yerleştirmiş ve sonrasında ise ulus inşa sürecinde askerin rolü belirleyici olmuştur. Fakat işin ilginç tarafı, bağımsızlık savaşı sonrası Latin Amerika orduları çok ciddi ve uzun soluklu bir savaşa girmemişlerdir. On dokuzuncu yüzyılda kendi aralarında komşularıyla sınırlı savaşlar olmuş olsa da yirminci yüzyılda bu durum daha da azalmıştır. Genel olarak bakıldığında yirminci yüzyılda ABD-Meksika savaşı (1846-1848); Paraguay ile üçlü ittifak denilen Arjantin, Brezilya ve Uruguay arasındaki savaş (1865-1870); ve Şili, Peru ve Bolivya arasındaki Saltpeter Savaşı (1879-1883) dışında kıtada askerî çatışma yaşanmamıştır. Aynı şekilde yirminci yüzyılda kısa süreli olan Kolombiya-Peru (1932-1933), Ekvator-Peru (1941,1981 ve 1995) ve El Salvador ile Honduras arasında 1969 yılında yaşanan Futbol Savaşı gibi sınır çatışmaları dışında sadece devletler arası iki ciddi savaştan bahsedilebilir: Paraguay-Bolivya arasındaki Chaco Savaşı (1932-1935) ve Arjantin ve İngiltere arasındaki 1982 Falkland Adaları savaşı.

Tablo 1. Latin Amerika'daki Askerî Darbelerin Ülke ve Yılları (1900-2020)

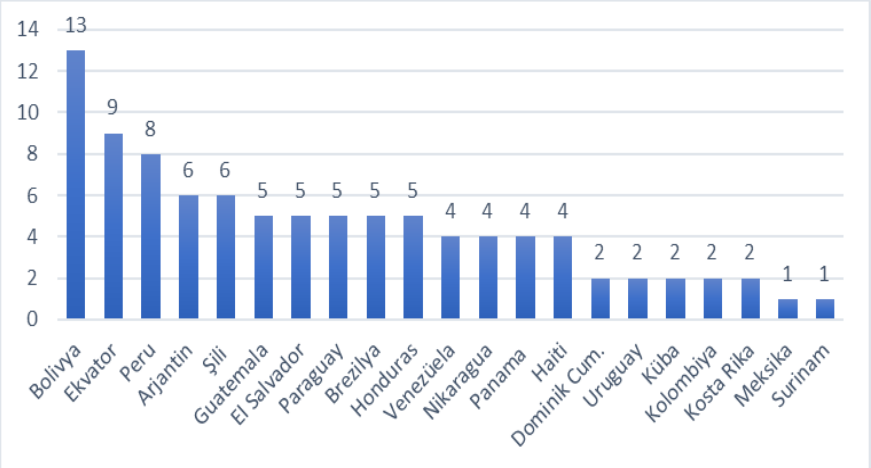
Bolivya	1920, 1930, 1934, 1936, 1937, 1939, 1943, 1946, 1951, 1964, 1969, 1970, 1971, 1978, 1979(2), 1980, 1981, 1982, 2008, 2019
Paraguay	1902, 1904, 1905, 1908, 1911(2), 1912, 1921, 1936, 1937, 1940, 1948, 1949(3), 1954, 1989, 2012
Honduras	1903, 1907, 1911, 1919, 1924, 1954, 1956, 1957, 1963, 1972, 1975, 1978, 1980, 2009
Ekvator	1906, 1911(3), 1925, 1931, 1935, 1937, 1944, 1947(2), 1961, 1963, 1972, 2000(2), 2010
Guatemala	1921, 1926, 1930, 1931, 1944(2), 1954, 1957, 1963, 1982, 1983
Peru	1914, 1919, 1930(2), 1931, 1933, 1948, 1962(2), 1968, 1975
Dominik Cum.	1902, 1903(2), 1906, 1911, 1915, 1930, 1963(2), 1965(2)
Arjantin	1930, 1943(3), 1944, 1955(3), 1962, 1966, 1971, 1976
Panama	1941, 1949, 1951, 1968, 1982, 1984, 1988, 1989
Şili	1924, 1925(2), 1927, 1931(2), 1932(4), 1973
Brezilya	1930, 1945, 1954, 1955, 1961, 1964, 1969, 2016
El Salvador	1931, 1944, 1948, 1960, 1961, 1979
Venezuela	1908, 1945, 1948, 1952, 1958, 2002
Haiti	1958, 1988(2), 1989, 1991, 2004
Nikaragua	1911, 1925, 1936, 1947
Kolombiya	1900, 1909, 1953, 1957
Meksika	1913, 1914, 1920
Uruguay	1942, 1973
Kosta Rika	1917, 1919
Küba	1933, 1952
Surinam	1980

Not: *Aynı yıl içerisinde birden fazla darbe olduysa darbe yılının yanında sayısı belirtilmiştir.*
Kaynak: *Yirminci yüzyıldaki darbelerin tarihleri Lehoucq ve Pérez-Liñán (2014) kaynağından alınarak yazar tarafından güncellenmiştir.*

Dış tehdidin ve uluslararası savaşların olmadığı bir gerçeklik dolayısıyla Latin Amerika orduları kendilerini iç politikanın parçası olarak konumlandırmışlar ve iç müdahaleyi, darbe dahil, kendilerinin doğal hakkı olarak görmüşlerdir. Dolayısıyla, dünyanın diğer ülkelerinden farklı olarak, Latin Amerika'daki ordular uluslararası güvenlik alanında ciddi roller alma

veya dış politikanın şekillenmesine aktif katkı yerine daha çok ülke içindeki düzeni ayakta tutmaya yoğunlaşmışlardır. Ülkelerinin kuruluşundan beri ulusal kimlik oluşumundaki rolleri dolayısıyla kendilerini ülkenin garantörüymüş gibi gören orduların yanında; Latin Amerika'daki en ilginç durum askerlerle alakalı bu algının siyasetçiler, iş dünyası ve hatta entelektüeller tarafından bile doğal olarak kabullenilmiş olmasıdır. Bu algıyla, yirminci yüzyılda hem sol hem sağ görüştekiler askerî darbe yapmış veya darbeye teşebbüs etmiştir. Ordu bir nevi ülkeyi doğrudan yönetmenin veya en azından yönetmek için onun zimmi desteğinin almanın çok önemli olduğu kilit bir kurum ve yapı haline gelmiştir. Latin Amerika'daki askerî darbeleri bu iç gelişmeleri dikkate alarak değerlendirmek gerekir.

Şekil 1. Latin Amerika'da Başarılı Olan Askerî Darbeler (1900-2020)



1.1. Yirminci Yüzyıl Darbeleri

Latin Amerika'da yirminci yüzyıl boyunca toplam 90 askerî darbe amacına ulaşmış ve başarılı olmuştur. Bunların dağılımı ülkeden ülkeye değişmekle beraber Bolivya (12), Ekvator (9), Peru (8), Şili (6) ve Arjantin (6) en çok darbe olan ülkelerdir. Darbelerin en az başarıya ulaştığı ülkeler ise Surinam (1) ve Meksika (1) olmuştur. Genel olarak bakıldığı zaman Latin Amerika'da darbelerin yirminci yüzyılda belirli dönemler sıklaştığı belirli dönemlerde ise nadiren olduğu gözlemlenmektedir. Bunun sebebi dönemin küresel ve bölgesel siyasal şartlarıyla doğrudan alakalıdır. Bu çerçevede 1930-1950 arasında 30 darbe gerçekleşirken; 1960-1980 arasında ise 29 darbe ile askerler kıtadaki siyasete doğrudan müdahale etmiştir.

Darbe sayısından anlaşılacağı üzere, yirminci yüzyılın iki döneminde darbelerde artış gözlenmektedir. 1930-1950 arasında darbe sayısının artması 1929'da yaşanan Büyük Buhranın doğrudan etkisiyle ilişkilidir. Özellikle 1929 kriziyle yıkılan ekonomik ve sosyal düzenin korunması ve kısmen denetim altına alınması için bu dönemde askerî müdahaleler artmıştır[2]. Darbelerin sayısının arttığı ikinci dönem olan 1960-1980 arası ise, doğrudan Küba devriminin etkisidir. Küba devrimi sonrası kıtada sol eğilimlerin artması ve özellikle devrimci hareketlerin hükümetleri tehdit etmesiyle beraber askerî müdahaleler artmıştır. Latin Amerika'da askerî darbelerin sıklığı yanında en etkin ve uzun süreli iktidarda kaldığı yıllar olarak 1960-1980 arası dönem özellikle vurgulanır. Bu dönem güvenlik ve iç düşman vurgusunun en yüksek olduğu ve bu söylem üzerinden askerlerin siyasete müdahil olduğu ve uzun yıllar siyaseti şekillendirdikleri dönemdir. 1990'lar ise kıtada askerî darbelerin etkisini kaybettiği yıllardır. Bunun temel sebebi 1980'lerle başlayan demokrasinin üçüncü dalgasının Doğu Avrupa ile beraber Latin Amerika'yı da etkilemesi ve Soğuk Savaş'ın bitmesiyle yeni bir sürece girilmesidir. Ayrıca bu dönem, klasik anlamda askerî darbe mantığının bittiği bir sürece işaret eder.

Latin Amerika'da yirminci yüzyılda beş farklı şekilde kendisini gösteren askerî darbenin varlığından söz edilebilir. Bunlardan birincisi, *klasik anlamda askerî darbe* olup bizatihi askerler tarafından yönetime el konulmasıdır. Doğrudan generaller tarafından liderlik edilen bu tür darbelerin sonucunda askerî cunta yönetimleri kurulmuştur. İkincisi, sivillerin öncülük ettiği *sivil darbe*dir. Genellikle bürokratlar, siyasal partiler ve liderleri tarafından organize edilen bu tür darbelerde askerler hiç gözükmemesine rağmen ya sessiz kalmışlar ya da zımni destek vermişlerdir. Bu tür darbeler bugün için post-modern darbe olarak adlandırılmaktadır. Kıtada yaşanan üçüncü darbe türü, meclis üzerinden yapılan *asker-sivil darbesi*dir. Meclis tarafından yapılan soruşturmalar ve yasal süreçler üzerinden iktidarın devrilmesini amaçlayan bu tür darbelerde askerler fiili olarak destek vermektedirler veya sürece destek açıklaması yapmışlardır. Dördüncü ise, *devlet başkanlarının kendi kendilerine yaptığı darbeler*dir. Bu tür durumlarda genellikle devlet başkanları kurumsal düzeni yıkar, parlamentoyu fesheder ve bütün yetkileri kendi elinde toplar. Son bir darbe türü ise, *askerlerin kendi kendilerine darbe yaptığı darbeler*dir. Bu hallerde zaten askerlerin yönetiminde olan ülkede cunta yönetimi kendi gücünü daha da artırmak veya kendisinden sonra görevi devredeceği iktidarı belirlemek için siyasal sistemi yıkarak gücünü artırır ve kurumsal yapıyı kendi isteğine göre düzenler. Yirminci yüzyılda yaşanan toplam 90 başarılı darbeye bu açıdan bakıldığı zaman bunlardan 66 tanesi klasik askerî darbe, 7 tanesi sivil darbe, 8'i asker-sivil darbesi, 6 tanesi devlet

başkanının kendi kendisine yaptığı darbe, 3'ü ise askerlerin kendi kendisine yaptığı darbe olarak sınıflandırılabilir[3].

Askerî darbeler sonucunda kurulan cunta yönetiminin ne kadar iktidarda kaldığı ülkedeki siyasi gidişat açısından belirleyicidir. Latin Amerika'da askerlerin iktidarda kalma sürelerine bakıldığı zaman, yirminci yüzyıldaki darbelerin %70'e yakınında iktidarda kalma süresi 1-3 yıl arasında değişirken geri kalan darbelerin çoğunluğunda askerlerin yönetimde kalma süresi 5 yıldan daha fazla olmuştur. Bu süreler dikkate alındığında ve askerlerin yönetimi devretmeleri sonrasında bile etkilerinin hemen azalmadığı düşünülünce Latin Amerika'da siyaset yirminci yüzyıl boyunca büyük oranda askerlerin etkisiyle şekillenmiştir.

Sonuçları açısından bakıldığında bu dönemdeki askerî darbelerin statükoyu koruma ve Latin Amerika'da Sovyet etkisinin yayılmasını önleme konusunda Küba örneği hariç, başarılı olduğu açıktır. Bu anlamda kıtada darbelere bir şekilde müdahil olmuş olan Amerika'nın çıkarları açısından darbelerin işe yaradığı ve 1960'lardan sonra hemen hemen her ülkede sol örgütlerin silahlı ve siyasi olarak örgütlenmiş olmalarına rağmen 2000'li yıllara kadar iktidara gelemedikleri görülmüştür. Bu dönemde Soğuk Savaş'ın sert rüzgârlarının hissedildiği Latin Amerika kıtası net bir şekilde ABD yörüngesinde kalmış ve bunun için askerî darbeler en çok başvurulan enstrüman olmuştur.

1.2. Yirmi Birinci Yüzyıl Darbeleri

Latin Amerika yirmi birinci yüzyıla darbeler tarihini geride bırakan ve siyasal anlamda demokratikleşmenin derinleşebileceği algısıyla girmişti. Küresel sistemde yaşanan gevşeme ve ülkelerin Sovyetler Birliği ve ABD arasında tercih yapma zorunluluğunun kısmen ortadan kalkması, Latin Amerika'da yerel oluşumların iktidara gelmesinin önünü açtı. Fakat yine de 2000-2020 arası 3'ü başarısız 5'i başarılı 8 darbe yaşandı (bkz. Tablo 2).

Latin Amerika siyasetinde 1999-2015 arasındaki ana belirleyici etken sol hareketlerdi. Venezuela'da Hugo Chávez'in 1999'da iktidara gelmesiyle başlayan bu süreç kıtada Kolombiya ve Panama hariç, bütün ülkelerde sol iktidarların önünü açtı. 2015 sonrası ise sol siyaset alan kaybetmeye başlayınca, daha net bir ifadeyle yapısal anlamda başarısız olunca, sağ siyaset seçimle tekrar iktidara gelmeye başladı ve bu dönem sağın geri dönüşü olarak yorumlandı (Özkan, 2019). Fakat 2019 itibarıyla Latin Amerika siyaseti başka bir evreye girdi. Bu ne birçok kişinin Arjantin örneğine bakarak vurguladığı gibi sol siyasetin geri dönüşü; ne de bazılarının Ekvator örneğine bakarak

söylediği solun sağa dönüşümüdür. Latin Amerika'da "hibrit" bir siyasete alan açılıyor; bu dönemde klasik anlamda ne sol ne de sağ siyasete yer var. İlk defa sağ-sol siyaset arasında bir sarkaç gibi gidip gelen Latin Amerika siyasetinde bir üçüncü yola alan açılıyor. Bu hibrit dönem teknokrat eğilimli olabileceği gibi popülist eğilimli de olabilir, fakat klasik tanımlamayla sağ-sol söyleminin ötesinde yeni bir siyasi dile işarete ediyor. Bu üçüncü yol sol siyasetin dönüşmesinin ve kıtada Hugo Chávez usulü sert sol siyasetin başarısız olmasından çıkarılan bir ders olarak da okunabilir.

Siyasal anlamda rekabetin arttığı ve görüntüde demokratik süreçlerin işlediği yirmi birinci yüzyılın ilk 20 yılında 2002'de Venezuela ile başlayan yeni tür askerî darbeler; 2004'te Haiti, 2008 ve 2019'da Bolivya, 2009'da Honduras, 2010'da Ekvator, 2012'de Paraguay ve 2016'da Brezilya darbeleriyle devam etmiş ve klasik darbeden farklı olarak sivil-asker görünümü darbelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu darbeler ya da yeni-darbecilik (neo-golpizm) klasik darbe türünden önemli ölçüde farklıdır. Bu darbeler yirminci yüzyılda şahit olunanların ötesinde kendilerini geliştiren yeni özelliklere sahipler. Bu yeni fenomenin kavramsallaştırılmasını ve ana eğilimleri analiz etmek için 8 darbenin kısa bir incelemesini yapmakta fayda vardır.

Tablo 2. Yirmi BirinciYüzyılda Kıtadaki Darbeler

Ülke	Tarih	Sonuç
Venezuela	13 Nisan 2002	Başarısız
Haiti	29 Şubat 2004	Başarılı
Bolivya	11 Eylül 2008	Başarısız
Honduras	28 Haziran 2009	Başarılı
Ekvator	30 Eylül 2010	Başarısız
Paraguay	22 Haziran 2012	Başarılı
Brezilya	31 Ağustos 2016	Başarılı
Bolivya	10 Kasım 2019	Başarılı

Yirmi birinci yüzyılın tüm darbeleri en temelde Latin Amerika'daki sol iktidarlara yöneliktir: Hugo Chávez, Evo Morales, Manuel Zelaya, Rafael Correa, Fernando Lugo ve Dilma Rousseff. Haiti, ülkede yaşanan türbülans nedeniyle özel bir duruma sahip olsa da, demokratik bir şekilde %91,69 oyla seçimi kazanan Jean-Bertrand Aristide'ye karşı askerî darbe yapıldı. Aristide kendisini daha çok ortanın sağında konumlandırsa da Haiti'nin dönüşümünü ABD'nin kontrolü dışında yapmak istediği için iktidardan indirildi ve CIA

marifetiyle Afrika'ya sürgüne gönderildi. Uzun yıllar geçmesine rağmen Güney Afrika'dan ülkesine dönmesine izin verilmeyen Aristide tecrübesi özellikle Orta Amerika'da birçok ülke için ders niteliğinde olmuş olup Amerika'nın oradaki etkisini perçinlemiştir.

Latin Amerika'da sol hükümetlerin iktidarda uzun süre kalmaya başlaması ülke içindeki öfkeli düşmanları uyandırmış ve birleştirmiştir. İş dünyası, geleneksel oligarşiler, anti-komünizmin askerî kesimleri, siyasi sağ, kurumsal ve kontrol edilen medya ve şüphesiz emperyalizmin ögeleri kıtada sol partilerin iktidara gelmesiyle demokratik olarak elde edemediklerini askerî darbelerle tekrardan elde etmek istemişlerdir. Yirmi birinci yüzyılda kıtada yaşanan darbelerde bütün bu aktörlerin yer aldığı ve farklı şekillerde öne çıktığı net bir şekilde görülebilir.

2000'li yıllar boyunca ilginç bir şekilde yirminci yüzyılda olduğu gibi sol siyasetin önderlik ettiği tek bir darbe yoktur. Bunun temel sebebi, tüm sol siyasal partilerin demokrasiyi bir siyasi sistem ve seçimleri de iktidara gelebilecekleri bir araç olarak kabul etmiş olmalarıdır. Latin Amerika'daki en köklü sol örgüt olan Kolombiya'daki FARC (Özkan, 2018) bile 2016 yılında imzalanan barış anlaşmasıyla silah bırakmış ve aynı adla siyasal parti olarak yoluna devam etmektedir (Özkan, 2017; Zelan, 2016). Tarihsel olarak bakılırsa, Latin solunun bu yüzyılda darbe ile arasına mesafe koyması, sosyalizmi barışçıl bir yoldan inşa etme olasılığına güvenen ve 1970 yılında demokratik yollarla iktidara gelen ilk sol lider olan fakat 1973'te Augusto Pinochet darbesiyle devrilen Şili eski Devlet Başkanı Salvador Allende'nin ve partisi Şili Halk Birliği'nin tezlerinin bir devamı niteliğindedir.

2. Latin Amerika'da Neden Darbe Oluyor?

Latin Amerika'da neden bu kadar çok darbe oluyor sorusuna çeşitli dönemlerde farklı yanıtlar verilmiş ve izahatlar yapılmıştır (Dix, 1994; Lehoucq ve Pérez-Liñán, 2014; Pérez-Liñán ve Polga-Hecimovich, 2017). Bunlardan literatürde öne çıkan en temel üç ögeye değinmekte fayda var. Bunlardan ilki, darbelerin temel sebebinin kıtadaki orduların Amerika'nın güdümünde ve onun hizmetinde olduğunu öne sürenlerdir. Daha çok Marksistlerin dillendirdiği bu yaklaşıma göre Latin Amerika'da ordular emperyalizmin hizmetinde bir şekilde Pentagon'un güneydeki devamı olup, Washington tarafından programlanan, ulusal güvenlik doktrinini uygulamak için bir enstrümandan başka bir şey değildir. Bu argümana göre kıtadaki ordular var olan statükoyu korumak amacıyla daha çok ABD'nin emrinde herhangi bir şekilde sol devrimcilerden gelebilecek tehditleri bertaraf etmek

amacıyla hareket ederler ve darbeler devrimleri büyümeden frenlemek için yapılır (Victoriano Serrano, 2010).

İkinci bir yaklaşıma göre, Latin Amerika'daki ordular Washington ile yakın bir iş birliği içerisinde olan yerel elitlerin çıkarlarını herhangi bir istikrarsızlık tehlikesine karşı koruyan ve kollayan; gerektiğinde elitler aleyhine gelişen istikrarsızlık durumlarında devreye girerek durumu yatıştıran, tansiyonu düşüren bir aktördür (Horowitz, 1969). Bu anlamda kıtadaki 'burjuvazinin askerî kolu' olarak adlandırılan ordular elitlerin devletteki varlığını sağlayan ve normal durumlarda devletteki etkinliklerini kaybedebilecekken darbeler sayesinde normal ve yasal yollardan siyasal etkilerini ve ayrıcalıklarını devam ettiren kurumlardır.

Bu iki bakış açısı doğruluk payı içermesine rağmen indirgemeci yaklaşımlar olup orduları bir pilot gibi görmekte ve kurum-içi ve kurumlar-arası sorunları, kişilerin rolünü ve aynı kampa ait olsalar bile çeşitli çıkar çatışmalarını görmezden gelmeleri dolayısıyla eleştirilmektedir (Martínez ve Filgueira, 1993). Ayrıca yapılan araştırmalara göre Latin Amerika'daki ordularda görev yapan askerlerin çoğu aynı yerlerde eğitim almasına rağmen darbe konusunda farklı düşünebilmektedirler (Kruijt ve Koonings, 2002).

2.1. Latin Amerika'da Ordunun Rolü ve Algısı

Latin Amerika'da ordunun darbe eğilimini açıklamaya çalışan üçüncü yaklaşım, askerlerin sömürgecilik sonrasındaki kimlik oluşturmadaki tarihi rolü ve kendileri hakkındaki algılarının bu eğilimi artırdığıdır. Buna göre sömürgecilik döneminden gelen bir kültürün devamı olan bu durum, ordunun doğal olarak devletin sahibi ve koruyucusu rolünü kendisinde görmesine yol açmıştır. Ordunun kriz dönemlerinde statükonun koruyucusu olarak demokrasiyi korumak için bazen geçici bir süreyle onu ortadan kaldırması bir zıtlık değildir (Goodman, Forman ve Roade, 1990:143-155), çünkü ordu hem modernleşme süreçlerine liderlik eder hem de ekonomik ve siyasi dönüşümlerin yıkıcı olmaması konusunda çok hassastır. Ortadoğu'daki birçok orduda da gördüğümüz bu tür algı ve ben-idraki askerlerin anayasanın koruyucusu ve devletin bekası için kendilerinin vazgeçilmez olduğu varsayımına yol açmaktadır (Kruijt, 2012). Bu durumda darbeler ordu için kötü bir şeyden öte bir gereklilik ve hatta kendilerince anayasal bir görevdir.

Bu algıyı besleyen bir diğer durum orduların ekonomi içerisindeki rolüdür. Latin Amerika tecrübesine bakıldığı zaman ekonomik anlamda kilit rol oynayan ordular darbe sonrasında etkisini ve gücünü devam ettirmek konusunda en çok sorun çıkaranlardır. Orduların kıtada sistemin en kilit ögesi

olduklarına dair algılarını en çok etkileyen öğelerden birisi kendilerinin ayrıca bir ekonomik aktör olmalarıdır. Özellikle savunma endüstrisini çoğu ülkede doğrudan askerlerin yönetmesi ve satın almalardaki rolleri ekonomik aktörlüklerini derinleştirmiştir. Ayrıca Latin Amerika'daki ordular başka alanlarda da ciddi bir aktör olarak ekonomide yer almışlardır. Dolayısıyla ordular Brezilya ve Arjantin'de petrol ve demir-çelik sektöründe; Ekvator'da iş yatırımlarında, Küba'da turizm ve tarım sektöründe; Honduras'ta altyapı ve kamu şirketlerinde, El Salvador, Guatemala, Honduras ve Nikaragua'da finans ve inşaat sektöründe ciddi şekilde etkili olmuşlar ve ülke ekonomisinde kilit rol oynamışlardır (Mani, 2011). Bazı araştırmacılara göre Latin Amerika tecrübesinde askerîyenin ekonomideki rolü demokrasiye dönülmesinde ve askerler üzerinde sivil idarenin inşa edilmesinde en temel engellerden birisidir (Stephan, 1988:97). Kimileri ise işi daha ileri götürüp ordunun ekonomik alanda bulunmasını demokratik sivil iradenin kurulması için ölümcül bir engel olduğunu öne sürmektedirler (Cruz ve Diamint, 1998).

Bütün bu yaklaşımlar neden darbe olur sorusunun belirli parçalarını açıklarken makro açıdan bakılınca kıtadaki en temelde darbelerin üç farklı ögenin birleşmesiyle olduğu birçok vakada görülmüştür: Ülkedeki yüksek yoğunluklu sosyo-politik istikrarsızlık ve kurumsal çöküş; ordunun siyasal alana girmeye istekliliği ve son olarak ABD'nin doğrudan ve dolaylı desteği. Bu üç ögeye vurgu yapmamın sebebi bunlardan bir tanesinin darbe için yetersiz olduğu veya eksikliği durumunda darbenin başarısız olduğudur.

2.2. Ordunun Politikleşmesi ve Siyasal İstikrarsızlık

Latin Amerika'da ülkelerin siyasal olarak istikrarsızlığı özellikle Soğuk Savaş döneminde farklı ideolojilerin etkisiyle keskinleşmiş ve özellikle sol hareketlerin yükselişi ülke içinde sistem için bir tehdit unsuru olarak görülmüştür. Dolayısıyla genel olarak bakıldığında siyasal istikrar açısından Latin Amerika ülkelerinin ne geçmişte ne de bugün başarılı olduğunu söylemek mümkündür. Gelir dağılımı adaletsizliği ve diğer sosyo-ekonomik sorunlarla boğuşan kıtada yapısal olarak devlet-toplum ilişkilerinin yeniden kurulmadığı ve devletin rolünün yeniden tanımlanmadığı ülkelerin istikrarı pamuk ipliğine bağlıdır. Bu durum ne zaman körüklenirse darbeler için ortamı sağlamak daha kolay olmuştur. Kıtadaki orduların siyasal alana girme istekliliği Soğuk Savaş döneminde neredeyse zirve yapmıştır. Bunun en temel sebebi askerîyenin politikleşmesidir. Geçmişten gelen kendilerine atfettikleri rol Soğuk Savaş döneminde 'vatanı komünizm tehlikesinden kurtarmak' gibi kendilerince kutsal bir amaçla birleşince askerlerin siyaseten taraf olmaları hiç de zor olmamıştır (Kruijt, 2012). Bu rolü kendilerine biçmelerindeki en temel sebeplerden birisi de yüksek rütbeli subayların çoğunluğunun Amerika'da

eğitim almalarıdır. 1962'ye kadar Karayipler Askerî Okulu'nda (Army Caribbean School) eğitilen Latin Amerikalı askerler daha sonra bu okulun yerine yeniden kurulan Birleşik Devletler Amerikalar Askerî Okulu'nda (United States Army School of Americas) eğitim almaya devam ettiler. Soğuk Savaş döneminde özellikle iç güvenlik merkezli ve istikrarı bozucu tehlikelere yönelik eğitilen Latin Amerikalı üst düzey komutanlar doğal olarak kendi ülkelerinde siyaseten tarafsızlıklarını bırakıp tamamen bir aktör haline geldiler. İşte bu sebeple siyasal anlamda herhangi bir gelişme olduğu zaman ne sessiz oldular ne de pasif kaldılar. Bu eğitimler sonrası kıtadaki orduların kurumsal olarak daha profesyonelleşmesi, teknik kapasitelerinin ve kurumsal organizasyon yapılarının artması, Amerika'dan alınan lojistik destek ve teknolojik silahlar, onları gerektiğinde siyasette rol alabilecek ve ülkeyi yönetebileceklerine dair güveni kendilerinde görmelerini sağlamıştır. Bu çerçevede 1950-1975 arası Latin Amerika ordularından yaklaşık 71.651 kişinin Amerikan okullarında eğitim almış olması sürpriz değildir (Fitch, 1989). Artık siyasal bir aktör konumuna gelen Latin Amerika orduları var olan ülke içi elitlerle de ilişkilerini geliştirerek her geçen gün kurumsal ve toplumsal etkinliğini artırmıştır. Latin Amerika ordularının siyasal etkinlikleri bugün çoğu ülkede görünmez el olarak etkisini devam ettirmektedir.

2.3. ABD ve Darbeler

Latin Amerika'da neden darbe oluyor sorusu elbette Amerika Birleşik Devletleri'nin kıtadaki etkisi ve oraya yönelik politikası dikkate alınmadan anlaşılamaz. Latin Amerika, ABD dış politikasında bir tür arka bahçe olarak görülür ve kıtaya dışarıdan gelebilecek her türlü yabancı etki doğrudan ABD çıkarlarına bir tehdit olarak değerlendirilir. 1962 Küba Krizi'ndeki gibi aleni olmasa da kıtadaki siyasal-sosyal gelişmelerden askerî müdahalelere kadar bütün yaşananları Amerika'nın çıkarı, desteği ve doğrudan dahlini göz ardı ederek açıklamak eksik kalır.

Soğuk Savaş döneminden beri ABD dış politikası açısından en kilit bölgelerden birisi Latin Amerika'dır. Washington, bölgeye yönelik olarak İkinci Dünya Savaşından günümüze kadar iki döneme ayrılabilecek bir politika takip etmiştir. Birincisi 1950'den 1985'e kadar olan dönem, Küba devrimiyle kıtada etkisini artıran Komünizm dalgasını her ne pahasına olursa olsun durdurmaktı. Kendisine bir tür modernleştirici rolü de biçen ABD için Latin Amerika'da istikrarın kendi lehine korunması kıtadaki askerî ve ekonomik çıkarları acısından çok önemliydi (Domínguez, 2007). 1960-1980 arasında kıtada çok sayıda askerî darbe olması ve askerî yönetimlerin iktidarda uzun süre kalması doğrudan Amerika'nın bölgeye yönelik politikalarının bir parçasıdır. Yukarıda açıklanan iç sebeplerin de etkisi olmasına rağmen ABD;

özellikle CIA, kalkınma ajansı (önce AID şimdi USAID) ve diğer kurumlarıyla kıtadaki siyaseti şekillendirmek için çok ciddi müdahalelerde bulunmuştur. Bu çerçevede özellikle Soğuk Savaş döneminde ABD, fiili olarak kendi çıkarlarına hizmet eden her türlü hükümeti meşruiyetine bakmaksızın kıtada desteklemiştir. Amerikan başkanları kıtada destek verdiği yönetimlerden en temelde iki şeyi talep etmiştir: ABD'nin kıtadaki etkisinin siyasal ve ekonomik olarak devam etmesi ve komünizmin yayılmasına karşı kurulmuş olan statükonun korunması. Bu politikanın temelleri John F. Kennedy (1961-1963) zamanında atılmış ve Lyndon B. Johnson (1963-1969), Richard Nixon (1969-1974), Gerald Ford (1973-1977), Jimmy Carter (1977-1981) ve Ronald Reagan'ın 1981-1985 arasındaki birinci döneminde aynen devam etmiştir (Daza, 2019).

1980'lerin ikinci yarısından itibaren demokratikleşme dalgasının Latin Amerika'yı etkilemesiyle beraber ABD hem kıtadaki etkisi açısından hem de askerî darbeler açısından yeni bir politika takip etmeye başlamıştır (Fitch, 1993). Önceki dönemde olduğu gibi açıkça askerî darbeleri desteklemeyen ABD, daha çok zorlayıcı diplomasi, ekonomik iş birliği, kalkınma yardımı ve diğer yöntemlerle kıtadaki etkisini sürdürmüş, orduların rolünü ikincil plana koymuştur. Bu dönemde ayrıca komünizm tehlikesinin uyuşturucu ticaretiyle değişmesi politikaları yeniden şekillendirmiştir (Lowenthal, 2007). 1990'larla beraber Latin Amerika'dan ABD'ye gelen uyuşturucunun artması ve bunun önlenmesinin bir tür ulusal sorun olarak görülmeye başlanması, Washington'un nokta atışı politikalar takip etmesine yol açmıştır. Latin Amerika'daki orduların rolünün değişmesine ve uyuşturucu ile mücadelede kendilerini ön safhaya yerleştirmelerine yol açan bu yeni durum, ABD ile Latin Amerika orduları arasında yeni düzlemde bir bağ kurulmasını sağlamıştır. Askerî eğitimlerini uyuşturucu ile mücadele zemininde devam ettiren ABD özellikle 2010 sonrası yeni bir politikaya geçmiş ve artık bazı Latin Amerika ülkelerinin askerlerine kendisi doğrudan eğitim vermek yerine üçüncü ülkeler tarafından onların eğitilmesine yönelmiştir. Bu politikada özellikle 2000 sonrası kıtada yayılan sol iktidarların ABD ile doğrudan ilişkilere şüpheyle yaklaşması ve ABD'nin daha çok arka planda yer almak istemesidir. Bu çerçevede en büyük eğitimi Kolombiya ordusu diğer kıtadaki ülkelerin üst düzey yöneticilerine doğrudan vermekte ve bu programın finansmanını ise ABD sağlamaktadır (Tickner, 2014). İşin özü, içeriği ve formatı değişse bile Washington kıtadaki askerî bağlarını bugün bile halen devam ettirmekte ve gerektiğinde siyasal aktör olarak onları yanında tutma politikasını daha yumuşak bir tonda devam ettirmektedir.

Elbette burada kıtaya makro perspektiften bakılınca bazı ülkelerde çok sayıda askerî darbe olurken Kolombiya ve Meksika gibi bazı ülkelerde neden darbe olmuyor sorusu gündeme gelebilir. Ülkedeki siyasal istikrarsızlık çok uzun yıllar sürmesine rağmen Kolombiya'da askerlerin siyasete doğrudan müdahalesi olmamıştır (Özkan, 2017). Bunun sebebi ordunun kurumsal yapı içerisindeki göreceli olarak otonom konumudur. Organizasyon ve finansal açıdan göreceli olarak özgür ve otonom bir şekilde hareket edebilen Kolombiya ordusu ile diğer devlet kurumları arasında bir tür zimmi bir anlaşma olup hiçbiri diğerinin alanına girmemektedir. Dolayısıyla siyasal etkisini gerektiğinde dolaylı yollarla gösteren ordunun darbe ile doğrudan ülke yönetimine el koyma ihtiyacı olmamıştır. Kolombiya, Latin Amerika'da sol siyasetin iktidara gelmediği ülkelerden biri olmasına rağmen sol eğilimli bir siyasetçinin ülkede Cumhurbaşkanı olması ihtimali gün geçtikçe artmaktadır. ABD'nin kıtadaki en yakın dostu olan ve toplumsal kutuplaşmanın sertleştiği ve ideolojikleştiği Kolombiya'da ileriki yıllarda solcu bir adayın seçimleri kazanması durumunda ordunun nasıl bir tavır takınacağını şimdiden kestirmek zordur. Bu ihtimalin gerçekleşmesi durumunda darbe dahil farklı yollarla siyasal bir mücadelede ordunun daha fazla öne çıktığı durumlar görülebilir. Meksika'da darbelerin azlığı ise neredeyse yirminci yüzyıl boyunca ülkeyi tek başına yöneten dominant bir partinin varlığıyla izah edilebilir.

Askerî darbelerin etkilerinin günümüze uzanan boyutlarına bakıldığı zaman askerî yönetimden demokratik yönetime geçilmeden önceki cunta yönetimi tarafından işlenen sistematik insan hakları ihlalleri halen tartışılmaktadır (Sutil, 1997). Brezilya'da düzenlenen bir yasayla demokrasiye geçişten yıllar sonrasında bile askerî yönetimin yaptığı uygulamalar sorgulanmamış ve dokunulmamıştır. Diğer ülkelerde üst düzey yargılamalar olmuş ve bu durum sosyal anlamda toplumsal bölünmeleri yeniden tetiklemiştir. Peru'da 1990-2000 arasında cumhurbaşkanlığı yapan ve insan hakları ihlalinden cezaevinde olan Alberto Fujimori; Şili'yi 1973-1990 arası demir yumrukla yöneten darbeci Augusto Pinochet; Paraguay'da 1972-1976 yıllarında cunta döneminde dışişleri bakanlığı yapan ve 2017 yılında Roma'daki yargılama sonrası ömür boyu hapis cezasına çarptırılan Juan Carlos Blanco Estrade ve Guatemala'da 1982-1983 yılında Cumhurbaşkanlığı yapan Jose Efrain Rios Montt askerî yönetimlerle iktidara gelen ve sonrasında yargılanan en önemli figürlerdendir.

3. Darbe(ci)lerin Dönüşümü: Yeni Darbe Modeli Üzerine Notlar

Yirmi birinci yüzyılda kıtadaki oligarşik kesimler sadece post-modern darbelere sponsor olmakla kalmayıp aynı zamanda kendileri için son derece

başarılı olan iki mekanizmanın kullanımını da teşvik ettiler. Birincisi, sol hükümetlere hizmet eden veya onlarla özdeşleşenleri yasal görünüme sahip olarak takip etmek için kullanılan hukuk sistemi, ikincisi ise sol iktidarlarla mücadelede öncü rol alan ve daha çok iş dünyası başta olmak üzere eski oligarşiden seçkinlerin, zenginlerin çıkarlarını savunan medyanın en etkili bir şekilde kullanılması. Bunlara bir de kıtadaki sol iktidarlara yönelik algıyı şekillendirmek için sosyal medya ve troller eklenmiştir. Bu ögelerin hepsi 2010 sonrasında Brezilya'da Inácio Lula da Silva, Dilma Roussef ve İşçi Partisi'ne karşı, ama aynı zamanda Bolivya'da Evo Morales'e ve MAS-Sosyalizme Hareket'ine karşı açıkça kullanılmıştır.

Yeni darbelerin dört temel özelliğinin öne çıktığını belirtmek gerekir. Bunlardan ilki, hukuki yöntemlerin kullanılması ve yargının dahli. Özellikle Brezilya'da 2016 yılında yaşanan post-modern darbede gördüğümüz bu yöntem hukuk eliyle eski Devlet Başkanı Lula'nın siyaseten yasaklanmasına yönelik kullanıldı. Başlangıcı 2014 yılına dayanan Petrobas soruşturması kapsamında aralarında şirketin üst düzey yöneticileri, eski milletvekilleri ve iş adamlarının da bulunduğu 100'den fazla kişinin gözaltına alındığı soruşturmalarda doğrudan dahli olmamasına rağmen Lula'yı dahil etmiş ve siyaseten yasak getirilmişti. Bütün bunların sorunlu olduğu ve sahte delil üretildiği daha sonra ortaya çıksa da istenilen amaca bir tür hukuk darbesiyle ulaşılmış ve Lula 2018 seçimlerinde aday yapılmamıştı. Asıl amaç Brezilya'nın Lula önderliğinde 2002-2010 arası Latin Amerika'da Batı-dışı ve Batıya alternatif bir siyasal-sosyal politikanın öncülüğünü yapması ve bütün ülke içindeki medya ve diğer grupların karşı olmalarına rağmen, büyük oranda da iktidarda başarılı olmasıydı.

Yirmi birinci yüzyılda Latin Amerika darbelerinde öne çıkan ikinci nokta, profesyonel propaganda üzerinden çok ciddi bir algı oluşturulmasıdır. Özellikle sosyal medya üzerinden kıtadaki sol iktidarların yolsuzluk yaptığı vurgusu üzerinden onların kredibilitelerine helal getirilmiş ve halk tabanındaki meşruiyeti sorgulatılmıştır. Bolivya, Brezilya, Venezuela ve diğer ülkelerdeki darbelerde bu konu on plana çıkarılmıştır. Latin Amerika'da çoğu ülkede İspanyolca konuşulduğu için algı oluşturmak çok daha kolaydır. Herhangi bir ülkedeki bir durumu hemen kıta genelinde algı için kullanmak tahmin edilenden daha başarılı olmakta ve kıtada herkes bir iktidarın yaptığı hatayı ideolojik olarak aynı kampta olduğu diğer ülke için malzeme olarak kullanmaktadır. Örneğin bugün Venezuela'da yaşanan sürecin Latin soluna verdiği zarar o kadar büyüktür ki Latin Amerika'daki sol hareketler kendilerinin Venezuela Devlet Başkanı Nicolas Maduro ile anılmasını

istememektedir (Iber, 2020). Hatta Venezuela içerisindeki Komünist Partisi bile Maduro ile arasına mesafe koymaktadır (Heredia, 2021).

Sivil toplumun rolünün artmış olması demokratik gelişme açısından önemli olmasına rağmen bu durum yeni darbelerde negatif bir şekilde kullanılmaktadır. Üçüncü nokta olarak öne çıkan bu durum; özellikle sivil toplum örgütlerinin protestolar düzenlemesine, açıkça darbe çağrısı yapmasına ve kamuoyu baskısı oluşturarak iktidarı gayri meşru yollarla indirmesine zemin hazırlamaktadır. Demokratik bir zeminde kendisini meşrulaştıran sivil toplumun hukuk dışı darbelere öncülük etmiş olması başlı başına bir ironidir. Muhtemelen önümüzdeki dönemde bu konu daha fazla tartışılacaktır.

Kıtadaki modern darbelerde öne çıkan dördüncü nokta, her şeye rağmen demokratik bir görüntü verme gayretidir. Yeni darbelerde askerler doğrudan yönetimi devralmadığı için sivil görünümlü yeni aktörler ön plana çıkmaktadır. Bu durum söylemsel olarak demokratik bir hava verme çabasından başka bir şey değildir. 2018'de Brezilya'da Dilma Rousseff'in görevden alınması sonrası göreve gelen Michel Temer veya 2019 darbesi sonrası Bolivya'da göreve gelen Jeanine Anez bu yaklaşımın ürünü olarak görev yapmışlardır. Dolayısıyla özde değil görüntüde demokratik hava vermek yeni darbelerin en önemli özelliklerinden birisi olup, bu durum ilgili darbeye yönelik uluslararası desteği kolaylaştırmaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Yirmi birinci yüzyılda Latin Amerika'da sivil-asker ilişkileri göreceli olarak dinginleşmişti. Son 20 yıldır siyasal alanda siviller daha etkin olmasına rağmen, bu durum pratikte sivillerin askerler üzerinde denetim kurmasıyla sonuçlanmadı. Ülkelerdeki ideolojik kutuplaşmaların artması, muhtemel bir ABD-Çin rekabetinin kıtadaki yansımaları Latin Amerika'yı ordunun rolü açısından tekrardan Soğuk Savaş dönemine götürür mü bilinmez ama iletişim çağıyla beraber manipülasyonların arttığı ve her türü yalan bilginin kolayca yayıldığı bir dönemde hem darbe yapmak hem de darbeye karşı çıkmak kolay görünmektedir. Latin Amerika halkları hem siyasi kutuplaşmalardan hem de kurumların yetersizliklerinden yorulmuş durumdalar. Sağ, sol, liberal ve askerî bütün siyasi alternatifler kıtada öyle veya böyle iktidara geldi. Muhtemelen Latin Amerika bundan sonra sağ ve sol popülist liderlere daha çok alan açacaktır. Brezilya'da Jair Bolsonaro örneğinde olduğu gibi Trumpvari politik figürler askerler ve elitlerden destek alarak ikili bir söylemle siyaseti şekillendirebilirler.

Latin Amerika'da dış güçlerin de etkisiyle elitlerin darbeye her zaman sıcak baktığı yirmi birinci yüzyıldaki darbelere bakılarak söylenebilir. 2020 itibariyle Latin solu kıtada 10-15 yıl kadar öncesi gibi tehlikeli görülmemektedir fakat her şeye rağmen Latin Amerika tarihinde sol siyaseti iktidara taşıyan süreçler ilerlediğinde, onları tasfiye etmeye istekli güçler de hızlanmaktadır. Her türlü darbenin gerçekleştiği bu kıtada yeni dönemde siyasal rekabeti yasal alanda tutma ve demokrasiyi korumanın yolu ülkedeki tüm sivil grupların kışla ile aralarına mesafe koymasından geçmektedir. Diğer bir deyişle, kıtada siyasi yelpazenin her yerinden politikacılar, hiçbir koşulda bir darbe arayışında olmayacakları veya bir darbeyi desteklemeyecekleri konusunda hemfikir olmalıdır. Sivil müttefikler olmadan, ordular genellikle nadiren müdahale ederler. Latin Amerika yeni dönemde yüksek kutuplaşma ve huzursuzluk dönemine girerken, bu noktalar özellikle önemlidir.

Uluslararası topluma da önemli sorumluluklar düşmektedir. Kıta dışındaki devletler, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri, bölgedeki çatışmalarda taraf olur, demokrasiyi savunmak yerine çıkar ilişkisi kurulan müttefiklerini destekleyen darbeleri hoş görürlerse; bu durum Latin Amerika'ya iç çatışmaları, şiddeti ve istikrarsızlığı geri getirecektir. Sonuç olarak, Latin Amerika'da darbe hikayelerini sonlandırmak, iç ve dış dengelerin yeniden kurulduğu, herkesin toplum iradesine saygı duyduğu ve dış güçlerin yerel dinamiklerin tercihlerini dikkate aldığı bir yaklaşımla mümkündür. Bu süreci kısa sürede Latin Amerika'da beklemek en yalın ifadeyle bir hayaldir.

Kaynakça

Cruz, C. ve Diamint, R. C. (1998). The New Military Autonomy in Latin America. *Journal of Democracy*, 9(4), 115-27.

Daza, J. D. (2019). Los Golpes Militares Revisitados Sudamérica Periodo 1960-1980. *Memorias: Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe Colombiano*, 15(39), 61-89.

Dix, R. H. (1994). Military Coups and Military Rule in Latin America. *Armed Forces & Society*, 20(3), 439-456.

Domínguez, J. (2007). Las Relaciones Contemporáneas Estados Unidos-América Latina: Entre Ideología y Pragmatismo. *Foreign affairs: Latinoamérica*, 7(4), 3-10.

Fitch, J. S. (1989). Military Professionalism, National Security and Democracy: Lessons from the Latin American Experience. *Pacific Focus*, IV (2), 99-147.

Fitch, J. S. (1993). The Decline of US Military Influence in Latin America. *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*, 35(2), 1-49.

Goodman L. W., Forman, J. M. ve Roade, J. R. (Ed.). (1990). *Los Militares y la Democracia: El Futuro de las Relaciones Cívico-Militares en América Latina*. Montevideo: Peitho.

Heredia, O. V. (2021, Mart). ¿Por qué el Partido Comunista de Venezuela se aleja de Maduro? *Nueva Sociedad*, https://nuso.org/articulo/el-partido-comunista-de-venezuela-nicolas-maduro/ (Erişim Tarihi: 10.04.2021).

Horowitz, I. L. (1969). El militarismo en América Latina. *Ciencias Políticas*, 45-46 (1), 133-178.

Iber, P. (2020, 7 Şubat). The Ongoing Crisis in Venezuela: A Forum. *Dissent*. https://www.dissentmagazine.org/online_articles/ongoing-crisis-venezuela-maduro-guaido (Erişim Tarihi: 29.01.2021).

Kruijt, D. (2012). Las Fuerzas Armadas en América Latina: Antes y Hoy. *Ciencia Política*, 7(14), 94-112.

Kruijt, D. ve Koonings, K. (2002). Fuerzas Armadas y política en América Latina: perspectivas futuras. *Iberoamericana*, 2(8), 7-22.

Lehoucq F. ve Pérez-Liñán A. (2014). Breaking out of the coup trap: Political competition and military coups in Latin America. *Comparative Political Studies*, 47(8), 1105-1129.

Lowenthal, A. F. (2007). Estados Unidos y América Latina a Inicios del Siglo XXI. *Foreign Affairs en Español*, 7(1), 156-173.

Mani, K. (2011). Militares Empresarios: Approaches to Studying the Military as an Economic Actor. *Bulletin of Latin American Research*, 30(2), 183–97.

Martínez, I. C. ve Filgueira, F. (1993). La intervención de las fuerzas armadas en la política latinoamericana. *Revista de Estudios Políticos*, (80), 297-312.

Özkan, M. (2017, 19 Temmuz). Kolombiya'da Şimdi Ne Olacak? *Gerçek Hayat*. http://www.gercekhayat.com.tr/latin-amerika-gunlugu/kolombiyada-simdi-ne-olacak/ (Erişim Tarihi: 29.01.2021).

Özkan, M. (2017, 29 Mart). Kolombiya'da Sivil-Asker İlişkileri. *Gerçek Hayat.* http://www.gercekhayat.com.tr/latin-amerika-gunlugu/kolombiyada-sivil-asker-iliskileri/ (Erişim Tarihi: 29.01.2021).

Özkan, M. (2018). Shaping Peace Processes: A Comparison between Turkey and Colombia. *Turkish Policy Quarterly*, 16(4), 87–99.

Özkan, M. (2019, 5 Kasım). *Latin Amerika Siyaseti Nereye Gidiyor?* AA Görüş. https://www.aa.com.tr/tr/analiz/latin-amerika-siyaseti-nereye-gidiyor/1636092 (Erişim Tarihi: 29.01.2021).

Pérez-Liñán A. ve Polga-Hecimovich, J. (2017). Explaining military coups and impeachments in Latin America. *Democratization*, 24(5), 839-858.

Stephan, A. (Ed). (1988). *Rethinking Military Politics: Brazil and the Southern Cone*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Sutil, J. C. (1997). 'No Victorious Army Has Ever Been Prosecuted': The Unsettled Story of Transitional Justice in Chile. A. James McAdams (Ed.). *Transitional Justice and the Rule of Law in New Democracies* (s.123-154). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

Tickner, A. B. (2014). Colombia, the United States, and Security Cooperation by Proxy. Washington DC: WOLA Report. https://www.wola.org/wp-content/uploads/2014/03/140318_Colombia_US_Security_Cooperation.pdf (Erişim Tarihi: 29.01.2021).

Velador O. H. M. ve Ibarra, C. A. F. (2019). Golpismo y neogolpismo en América Latina. Violencia y conflicto político en el siglo veintiuno. *Iberoamérica Social: Revista-red de Estudios Sociales*, Özel Sayı No 3, 101-103.

Victoriano Serrano, F. (2010). Estado, golpes de Estado y militarización en América Latina: una reflexión histórico política. *Argumentos* (México, DF), 23(64), 175-193.

Vuskovic Bravo, P. (1990). *La crisis en América Latina: Un desafío continental*. México: Editores Siglo Veintiuno- Editorial de la Universidad de las Naciones Unidas.

Zelan, M. (2016, 13 Ekim). Türkiye ve Kolombiya, Çözüm Süreci ve Barış Süreci, PKK ve FARC arasındaki farklar. *Yeni Şafak*. https://www.yenisafak.com/yazarlar/muratzelan/turkiye-ve-kolombiya-cozum-sureci-ve-baris-sureci-pkk-ve-farc-arasindaki-farklar-2033447 (Erişim Tarihi: 29.01.2021).

[1] Afrika'daki ülkelerin çoğu bağımsızlığını yirminci yüzyılın ikinci yarısında kazanmış olmasına rağmen 1900-2020 arası kıtada yazarın hesaplamalarına göre yaklaşık 120 askerî darbe kayda geçmiştir.
[2] Bu konuda detaylı bilgi için bkz. Vuskovic Bravo (1990).
[3] Bu tanımlamanın detayları ve sınıflandırma için bkz. Velador ve Ibarra (2019).

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:391-413 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Makale Gönderim Tarihi: 28/05/2021 Makale Kabul Tarihi: 02/07/2021

11 EYLÜL TERÖR SALDIRILARININ ARDINDAN ABD'NİN İRAN POLİTİKALARI: DOST- DÜŞMAN AYRIMI

Güngör ŞAHİN [*] **Hatice DEMİRCİ** [**]

Öz

11 Eylül 2001 tarihinde El Kaide'nin ABD'de gerçekleştirdiği bir dizi terör eylemi uluslararası ilişkiler disiplininde yeni bir dönemin başlangıcı niteliğindedir. Bu tarihten itibaren terörizm ile mücadele, ABD'nin yeni güvenlik stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Öte yandan Başkan George W. Bush'un 2002 yılında yaptığı ulusa sesleniş konuşmasında dile getirdiği 'şer ekseni', bu yeni dönemde tarafların belirlenmesinde etkin olmuştur. Artık yeni düşman İran, Irak ve Kuzey Kore'dir. Yeni tehdit kaynağı ise terörizm, radikal İslam, anti- demokratik yönetimler ve kitle imha silahlarının yayılması riskidir. Çalışma Carl Schmitt'in 1927 yılında kaleme aldığı 'Siyasal Kavramı' etrafında şekillenmektedir. Bu bağlamda, 11 Eylül terör eylemleri ardından ABD'nin kimliğini yeniden oluşturma süreci incelenmiştir. Bu noktada ABD'nin ulusal güvenlik strateji belgeleri incelenmiş ve bu belgelerdeki tehdit algıları irdelenmiştir. Öte yandan ontolojik güvenlik yaklaşımı bağlamında ABD'nin güvenliğini nasıl sağladığı ele alınmış ve ABD'nin ekonomi, teknoloji, asker ve diplomasi aracılığıyla sağladığı ulusal gücünün dünya liderliği misyonuyla özdeşleştirildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda ABD'nin ontolojik güvenliğini sürdürmesi için kimliğinin ötekisi olarak tanımlayacağı aktörlerin var olması ve güvenlik ikileminin sürdürülmesi gereklidir. Zira ötekinin niteliklerinin tanınması ve tanımlanması tehdidin yönünün ve büyüklüğünün anlaşılması için elzemdir. Ötekinin ortadan kalkması, kimliğe ilişkin tanımlamaların geçerliliğini yitirmesine ve ontolojik güvensizliğe neden olmaktadır. Çalışmanın sonucunda ABD'nin İran'ı düşman olarak tanımlayarak siyasal özünü oluşturduğu ve böylece hegemon olarak meşruiyet sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *ABD, İran, Terörizm, Siyasal Kavramı, Ontolojik Güvenlik.*

[*] Doç. Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü (ATASAREN), Strateji ve Güvenlik Araştırmaları Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, gsahin@msu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0001-6296-8568.

[**] Milli Savunma Üniversitesi, Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü (ATASAREN), Güvenlik Araştırmaları Yüksek Lisans Öğrencisi, haticedemirci6@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-2681-4040.

THE USA'S IRAN POLICIES AFTER THE SEPTEMBER 11 TERRORIST ATTACKS: FRIEND-ENEMY DIFFERENCE

Abstract

A series of terrorist acts carried out by Al Qaeda in the USA on September 11, 2001 marks the beginning of a new era in the international relations discipline. Since this date, the fight against terrorism has constituted the basis of the new USA security strategy. On the other hand, the "axis of evil" as President George W. Bush defined it in his 2002 address to the nation has been effective in defining the two parties in this new period. Now the new enemy is Iran, Iraq and North Korea. The new source of threat is the risk of terrorism, radical Islam, anti-democratic governments and the proliferation of weapons of mass destruction. The study is shaped around the "Political Concept" written by Carl Schmitt in 1927. In this context, the process of rebuilding the identity of the USA after the terrorist attacks of September 11 was examined. At this point, the national security strategy documents of the USA were examined as well as the threat perceptions. In addition to this, in the context of the ontological security approach, there is a discussion on how the USA ensures its security and the national power provided by the USA through economy, technology, military and diplomacy is identified along with the ongoing mission of world leadership. In this framework, in order for the USA to maintain its ontological security, there should be actors that it can define as the other, different from its identity and the security dilemma should be maintained. The recognition and definition of the attributes of the other is essential for understanding the direction and magnitude of the threat. The disappearance of the other causes the identity to lose its validity and leaves open space for ontological insecurity. The result of the study concludes that the USA defined Iran as an enemy, based on which it formed its political essence thus gaining legitimacy as a hegemon.

Keywords: *USA, Iran, Terrorism, Political Concept, Ontological Security.*

Giriş

1979 yılında Humeyni liderliğinde gerçekleştirilen İran İslam Devrimi, Amerika Birleşik Devletleri ve İran arasında Rıza Şah Pehlevi dönemi boyunca geliştirilen iyi ilişkileri derinden sarsarak gerilimli bir boyuta taşımıştır. 1979 yılına kadar askerî, ekonomik ve nükleer enerji alanlarında geliştirilen pek çok iş birliği rafa kaldırılmıştır. 2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ne yönelik gerçekleştirilen terör saldırıları ise iki devlet arasındaki gerilimi en üst düzeye çıkarmıştır (Arı, 2004:74).

11 Eylül saldırıları ardından 'uluslararası terörizme' karşı mücadele ABD'nin öncelikli ulusal güvenlik stratejisi haline gelmiştir. Bu saldırıların ardından ABD Başkanı George W. Bush'un 'şer ekseni' söylemi ve Bush

Doktrini, 'yeni dünya düzeninin' ve 'ötekinin' yani yeni düşman tanımının belirleyicisi olmuştur. 2000 yılında George W. Bush'un başkan olmasıyla birlikte artan realist dış politika anlayışına 2001 saldırıları ivme kazandırmış ve 2006 ABD Ulusal Güvenlik Strateji Belgesi ile terörizme karşı mücadelenin kapsamı belirlenmiştir (Karakaya, 2010:85-86).

11 Eylül terör saldırıları sonrası İran, bu saldırıyı kınayan ilk devletlerden biri olmuş, ABD'ye Sonsuz Özgürlük Operasyonu sırasında topraklarını kullanma izni vermiştir. Ancak 2002 Bush Doktrini, 'teröre destek veren rejimlere' ve 'kitle imha silahları geliştiren ülkelere' karşı mücadele verileceğini duyurmuş ve 'şer ekseninin' içine İran'ı da dahil etmiştir (Karakaya, 2010:81-82). Bu bağlamda İran'ın Hatemi ile birlikte geliştirmeye çalıştığı ikili ilişkiler sonuçsuz kalmış ve İran düşman olarak tanımlanmıştır.

Bu çalışmada ABD'nin 11 Eylül terör saldırıları sonrasında terörizme karşı açtığı savaş ile gelişmeye kapalı toplumlara demokrasi ihraç etme ve bu toplumları özgürleştirme iddialarının ABD'nin siyasal özünü ve ontolojik güvenliğini oluşturması ilişkisinin irdelenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın soruları şu şekildedir: ABD'nin bölgedeki amacı nedir ve bu amaç doğrultusunda siyasi özünü nasıl oluşturmuştur? ABD, amacını gerçekleştirmek için hangi araç, yöntem ve faaliyetleri kullanmaktadır? Çalışma, bu sorulara cevap araması ve dost-düşman ikileminin siyasal olarak nasıl inşa edildiğinin incelemesi açısından önem teşkil etmektedir. Çalışmanın hipotezi ise ABD'nin şer ekseni kavramıyla ortak düşman yaratırken içeride ve dışarıda da meşruiyet sağladığı yönündedir.

Soğuk Savaş Sonrası dönemden itibaren oluşturulan ABD doktrinlerinin ve dış politika eylemlerinin realist teori etrafında şekillenmiş olmasından dolayı, çalışmanın teorik çerçevesi realist paradigma olarak belirlenmiştir. Carl Schmitt'in siyasal olan kavramı ve bu kavramın özünde barındırdığı dost-düşman ayrımı bu makalenin kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Bu noktada ABD'nin bu terör saldırılarının ardından yaptığı dost-düşman tanımlamaları, uyguladığı politikalar ve ulusal güvenlik doktrinleri değerlendirilmiştir. Öte yandan çalışmanın kimliğe yaptığı vurgu nedeniyle ontolojik güvenlik yaklaşımıyla da ABD'nin öz kimliğini tanımlayış biçimi ve güvenlik ikilemi çerçevesinde ontolojik güvenliğin nasıl sürdürüldüğü incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmakla birlikte, söylem analizi, literatür taraması gibi veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Çalışma mekânsal açıdan genelde Ortadoğu, özelde ise ABD ve İran'la sınırlandırılmış, zamansal olarak 11 Eylül 2001 terör saldırılarından Joseph Robinette Biden'a kadar olan dönem belirlenmiştir.

Giriş bölümünden sonra ilk olarak kavramsal çerçeveye yer verilecek, Schmitt'in siyasal kavramının ve ontolojik güvenlik yaklaşımının çalışmaya uygunluğu ortaya koyulacaktır. İkinci bölümde ABD'nin kimliğini inşa etmek üzerine kurduğu yeni ulusal güvenlik doktrinleri ve bu çerçevede uyguladığı politikalar incelenecektir. Üçüncü bölümde ise, uygulanan stratejilerin ve politikaların İran'da nasıl karşılık bulduğu ele alınacaktır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, gözlemler ve görüşler ise sonuç kısmında ifade edilecektir.

1. Dost-Düşman Ayrımı Kapsamında Siyasal Kavramı ve Ontolojik Güvenlik

"... bugün büyük bir düşünürün mevkiini, silahlanmaya karşı tavrı belirliyor. Siz özel bir savaş tekniği icat ettiniz: Sessizce patlayan bir mayın. Enkazın gözlerimizin önünde sihirli bir biçimde yerle bir olduğunu görüyoruz; henüz kokusu burnumuza gelmeden yıkım vuku bulmuş oluyor..."

Ernst JÜNGER (Jünger'den aktaran Schmitt, 2006:9).

Alman bir kamu hukukçusu olan Carl Schmitt'in 1927 yılında 'Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik' dergisinin ilk sayısında yayınlanan 'Siyasal Kavramı' başlıklı yazısı, aslında onun 1925-1926 akademik yılında vermiş olduğu derslerin bir özeti niteliğindedir. Pozitif hukuk, egemenlik, dost-düşman ayrımı gibi kavramların yer aldığı metin, toplamda dört baskıya sahiptir. Bunlardan ilki olan 1927 tarihli baskının ikincisi 1932 yılında basılmıştır. 1933 yılındaki baskı ise Carl Schmitt tarafından, Nasyonal Sosyalist Alman İşçi Partisine (Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei-NSDAP) üyeliğine paralel biçimde değiştirilmiş olup bölümün başında Ernst Jünger'in de ifade ettiği biçimde mayın etkisi yaratmış, sonraki yıllarda akademik çevrelerce eleştirilerin odağında olmuştur. Bu süreçte Schmitt'in çalışmaları Nasyonal Sosyalist Partinin politikalarıyla paralel bir biçimde ilerlemiştir. Aykut Çelebi'nin ifadesiyle, "alt sınıftan gelen ve tanınma hırsıyla dolu olan Schmitt", Nazi yönetiminin baş hukukçusu (kronjurist) unvanına sahip olmuştur. Metnin son basımı ise 1963 yılında yayınlanmış olup, 1932 yılındaki basımla aynıdır. Bu basımla birlikte metne yalnızca üç değerlendirme yazısı eklenmiş, metnin bütünlüğü ve anlamı genişletilmiştir. Son metin, Schmitt'in 'günah çıkarma' girişimi olarak değerlendirilmiştir (Çelebi, 2006, Bölüm 1). Bu bölümde siyasal kavramı, 1932 tarihli basımı çerçevesinde ele alınacaktır.

Metin, siyasal kavramının devlet kavramından önce geldiği yargısıyla başlamaktadır. Bu bağlamda devlet kavramı, 'belirli bir toprak parçası

üzerinde örgütlenmiş bir halkın siyasal statüsü' olarak betimlenmektedir. Devletin nihai belirleyici ve tayin edici konuma sahip olması nedeniyle devlet, her türlü kolektif ve bireysel statülerin üstünde tutulmuştur (Schmitt, 2006:39).

Siyasal kavramının devlet kavramı ile özdeşleştirilmesinin yetersizliği üzerinde duran Schmitt, siyasal kavramının diğer bütün kavramlardan bağımsız bir biçimde ele alınmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Genel anlamda kavramlar, içinde bulundurdukları zıt nitelikler aracılığıyla tanımlanmaya çalışılmıştır. Ekonomi, estetik, ahlak gibi kavramların kendine özgül ayrımlar aracılığıyla tanımlanıyor olmasından hareketle Schmitt, siyasal kavramının özünde de bu tür tanımlayıcı ayrımların olup olmadığını sorgulamıştır. Nitekim bu kelimelerin özünde barındırdığı nihai ayrımlara bakıldığında görülmektedir ki estetikte güzel ve çirkin; ahlakta iyi ve kötü; ekonomide kâr ve zarar kavramları kendilerinin özgül ayrımlarını ve niteliklerini oluşturmakla birlikte, esasında onların anlaşılabilir olmalarını sağlamaktadır (Schmitt, 2006:47).

Siyasal kavramını açıklayacak temel ayrım dost-düşman ayrımı olarak belirlenmiştir. Dost-düşman ayrımının ifade edilen diğer ayrımlara dayandırılmadığı gibi onlardan kaynaklanmadığı da vurgulanmıştır. Dost düşman ayrımının temel fonksiyonu her türlü birleşme veya ayrışmanın; benzeşme veya farklılaşmanın en yoğun derecesini ifade etmesine dayandırılmıştır. Bu bağlamda ifade edilmelidir ki siyasal düşmanın kötü, çirkin veya zararlı olmasına gerek duyulmaksızın onun öteki kabul edilmesi ve yabancılaştırılması kavramın özünü oluşturmaktadır (Schmitt, 2006:47). Özetle siyasal düşmanın varoluşsal bağlamda en uç noktada öteki ilan edilmesi ve başka bir varlık olarak kabul edilmesi elzemdir.

Siyasal dost-düşman ayrımının oluşumu taraflarca varoluşsal bir katılma ile mümkündür. Bu katılmanın sonucunda dost-düşman ayrımı gerçekleşir ve neticede çatışma veya müzakere ortamı yine taraflarca belirlenir. Daha önce de belirtildiği gibi siyasal düşmanın ahlaki olarak kötü, estetik açıdan çirkin veya ekonomik açıdan zarar verici olma zorunluluğu yoktur. Fakat yine de diğer ikilikler siyasal ayrımı da desteklemekte ve psikolojik gerçekliğin de katkısıyla düşman kötü ve çirkin olmakla özdeşleştirilmektedir. Bu hususa ilişkin ek olarak belirtilmelidir ki siyasal kavramı diğer ikiliklere ihtiyaç duymamakta; ahlaki açıdan iyi, estettik açıdan güzel ve ekonomik açıdan yararlı olan dost olabileceği gibi düşman olarak da kabul edilebilmektedir. Netice itibariyle kavramın özgül ve özerk niteliklere sahip olduğu aşikârdır (Schmitt, 2006:48).

Siyasal kavramının özünün dost düşman ayrımı üzerine kurulu olduğunu görmekteyiz. Peki, dost düşman ayrımı ile ifade edilmek istenen nedir? Schmitt, dost düşman ayrımıyla, varoluşumuzda insanları dost düşman olarak kamplara ayırdığımız gibi siyasal gerçeklikte de benzer bir eğilim içinde olunduğunu ifade etmektedir. Burada kimliğe yönelik bir ayrımdan söz etmek mümkündür. Dost 'bizden olanı' ifade etmekteyken, karşı tarafta konumlandırılan düşman 'ötekini' oluşturmaktadır. Ortak bir düşmana karşı birleşme dost ayrımı sayesinde mümkündür. Birlik veya ayrılık dost düşman ayrımıyla mümkün olabileceği gibi ayrımlar arasındaki en yoğun ayrılık da siyasal kavramında görülmektedir. Öte yandan ekonomiye, ahlaka veya estetiğe yönelik ayrımlar yeterince derinleşince siyasal olana dönüşebilmekte fakat siyasal kavramında bu tür bir geçiş görülmemektedir (Deveci, 2002:42-43).

Schmitt'in siyasal kavramının aslında bir toplum kavramını oluşturduğunu, bunun ise dost düşman ayrımına dayandığını vurgulamak yerinde olacaktır. Siyasal düşmanın bir tehdit unsuru olması onun varlığının kabulü için elzemdir. Bir öteki, yabancı olarak tanımlanan düşman tarihsel süreç içinde bir 'barbar' veya başka bir 'ulus devlet' olabilir. Ek olarak, siyasal düşmanın devletin sınırları dışında olması aranan bir şart değildir; içeriden belirlenecek bir özne düşman olarak tanımlanabilir. Bu noktada devletin varlığının siyasal olanın varlığıyla zorunlu kılınması çarpıcıdır. Schmitt, devletlerin varlıklarını karşılarındaki bir düşmanla sürdürdüklerini ifade etmektedir. Devlet içeride veya dışarıda bir düşman ilan ederek siyasal birliği oluşturmaktadır. Dost düşman ayrımının sahip olduğu en uç nokta ise savaş halidir. Savaş bir norm veya amaç değil; varoluşsal bir tehdidin, düşman olgusunun bir sonucudur. Dolasıyla siyasal olanının merkezdeki konumunu, onun üstün bir varlık olmasını sağlayan yegâne şey savaş ihtimalinin varlığıdır. Bir dünya devleti kurulmadığı sürece savaş tehdidi var olacak ve böylece siyasal olanın mevcudiyeti devam edecektir. Bu noktada, siyasal olanın evrensel olanın karşısında konumlandığını anlamak mümkündür (Deveci, 2002:62-63).

Schmitt'in devlet anlayışında Hobbes etkisinin izlerine rastlanmaktadır. Devletin boyunduruğu altına girme, ona tabi olma veya itaat etme eylemlerinin bir güvenlik gereksinimi olduğu ifade edilmektedir. Bundan yola çıkarak siyasal olan bir koruma sunmaktadır. Koruma altına giren kitle ise boyun eğmektedir. Bu bağlamda Schmitt ve Hobbes'un, özgürlüğü bir üst otoriteye teslim etme argümanları etrafında birleştiği görülmektedir. Fakat burada Schmitt, bu boyun eğmeden içeride birlik oluşması düşüncesi çerçevesinde Hobbes'dan farklılaşmaktadır (Deveci, 2002:64-65).

Dost ve düşman ayrımının, savaş durumunun veya anayasanın askıya alınıp alınmayacağı durumlarının belirleyicisi egemen olarak tanımlanmıştır. Özetle egemen acil durumların belirleyicisi konumundadır. Siyasal kavramı egemen olanla özdeşleştirilmiştir. Egemen olan aslında her zaman siyasal olandır fakat kimliğini kriz dönemlerinde dışa vurmaktadır (Sugunami, 2017:796-797).

Uluslararası ilişkiler disiplininde güvenlik kavramına ilişkin yaklaşımlar, dünya siyasetinde meydana gelen gelişmeler ve önemli kırılmalarla zaman içinde klasik güvenlik tanımından uzaklaşmış ve kimliğin ön plana çıktığı bir biçime evrilmiştir. Soğuk Savaş döneminin sona ermesiyle birlikte devlet bekasına ve fiziksel güvenliğe odaklanan klasik yaklaşımlar eleştirilmekle birlikte güvenlik kavramı derinleştirilmiş ve genişletilmiştir. 2000'li yıllarla birlikte popülerlik kazanan ontolojik güvenlik yaklaşımı, devletin güvenlik anlayışının yalnızca beka ve fiziksel kapasiteden oluşmadığını; bununla birlikte devletin kimliğe ilişkin algılamalarının da güvenlik yaklaşımında önemli olduğunu iddia etmektedir.

Ontolojik güvenlik yaklaşımı, devletlerin dış politika eylemlerinde yalnızca fiziksel güvenlik odaklı karar almadıklarını bununla birlikte kimliğe yönelik güvenlik kaygılarının da karar alma sürecinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu kavram, uluslararası ilişkiler literatürüne psikoloji alanından uyarlanmış olup, kavramın ilk kez kullanımı İskoç psikiyatr Ronald David Laing tarafından gerçekleştirilmiştir (Balaban, 2020:2). Laing, bireyin ontolojik güvenliğe sahip olmasının özünde kendi fiziksel varlığına ve benliğine ilişkin duyduğu bütüncül, devamlılık arz eden iç tutarlılığa ve dayanıklılığa dayanan algıların bulunduğunu söylemektedir. Kendi kimliğini ve özerkliğini sorgulayan, kendisine ilişkin gerçeklik algısını yitiren bireyler ise ontolojik güvensizlik içinde olan bireyler olarak tanımlanmıştır. Ontolojik güvenliğe sahip olan bireyin başkalarıyla ilişkileri tatmin edici şekilde gelişirken; ontolojik güvensizlik içinde olan birey, ilişkilerini kendisini koruma güdüsü çerçevesinde geliştirecektir. Benliğine ilişkin deneyimlere sahip olmayan birey, yaşamın olağan akışında güvensizlik içinde varlığını sürdürecektir (Laing, 1960:35-36).

Modernleşme ve küreselleşmenin bireyler üzerindeki etkilerini değerlendirmek üzere ontolojik güvenlik kavramını kullanan Anthony Giddens, ontolojik güvenliği, bireyin öz kimliğini sürdürmesine yönelik duyduğu güven duygusu olarak değerlendirmiştir. Bu bağlamda Giddens, Laing'in tanımlamasına paralel olarak ontolojik güvenliği, bireylerin kimliklerinin istikrarlılığına ve devamlılığına duydukları güven olarak tanımlamıştır (Balaban, 2020:2-3).

Ontolojik güvenlik kavramını uluslararası ilişkiler literatürüne kazandıran kişi her ne kadar Giddens olsa da kavramı alan içinde derinleştiren ve popülerleşmesini sağlayan düşünürler Brent J. Steele ve Jennifer Mitzen olmuştur. Mitzen, ontolojik güvenliğe ilişkin analizini birey düzeyinde başlatarak yaklaşımını devlet düzeyine taşımıştır. Ontolojik güvenliği bedenin değil kimliğin güvenliği olarak tanımlayan Mitzen, ontolojik güvenliğin yapı taşının aktörlerin özlerine ilişkin kavrayışlarının devamlılığı olduğunu ifade etmiştir. Aktörler kimliklerine ilişkin belirsizlikler yaşamaları halinde nasıl davranacaklarını bilemeyecekler ve bu durum da ontolojik güvensizliğe neden olacaktır. Bu bağlamda ontolojik güvenliğin çevreyi algılamada bilişsel bir farkındalığı ifade ettiği görülmektedir. Söz konusu kavrayış belirsizliği azaltmakta ve aktörler ontolojik güvenlik kazanmaktadırlar. Aktörlerin bulundukları çevrede oluşturdukları güven sistemi, rutinler aracılığıyla oluşturulmakta iken söz konusu rutinler çevreye karşı duyulan belirsizliği azaltmakta ve aktörlerin belirli davranış kalıpları oluşturmasına katkı sağlamaktadır (Mitzen, 2006:342-343).

Mitzen'in literatüre yaptığı bir diğer önemli katkı ise ontolojik güvenlik kavramı aracılığıyla güvenlik ikilemi kavramına ilişkin yeni bir bakış açısı getirmesidir. Realist paradigma, bir devletin kendi fiziksel güvenliğini sağlamak için uyguladığı politikaların diğer devletler tarafından güvenlik tehdidi olarak algılanmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda söz konusu devletin güvenlik ihtiyacını karşılamak için uyguladığı politikalara veya aldığı önlemlere paralel olarak diğer devletler de güvenlik politikalarını arttırmakta ve hissettikleri tehdit oranında güvenlik önlemleri almaktadır. Bu durum karşılıklı güvensizliğin artmasına neden olmakta ve devletlerin karşılıklı tehdit algılamalarının sürekliliğini sağlamaktadır. Örneğin güvenliğini sağlamak için sürekli silahlanan bir devlet karşısında kendi güvenliğine ilişkin endişe duyan bir diğer devlet de sürekli silahlanmaya başlayacaktır. Bu durum döngüsel bir şekilde devam edecek ve güvenlik ikilemi aktörlerin birbirleriyle mücadele içinde oldukları sürekli bir güvensizlik ortamı doğuracaktır. John H. Herz 1951 yılında yayınlanan Political Realism and Political Idealism adlı eserinde, devletlerin güvenlik ikileminden ekonomik ve askerî anlamda zarar gördüklerini fakat belirsizliğin devletleri iradelerinin dışında güvenlik ikileminin içine çektiğini ifade etmektedir (Çelikpala, 2019:1-3). Yani realist paradigmaya göre, anarşik uluslararası sistemin doğal bir sonucu olarak güvenlik ikilemi doğmuştur; bu bağlamda güvenlik ikilemini realist paradigma çerçevesinde zorunlu bir kötülük olarak okumak mümkündür. Oysa ontolojik güvenlik, bu görüşün aksine devletlerin güvenlik ikileminden kaçınmadıklarını, aksi takdirde devletlerin geliştirdikleri rutinlerin bozulacağını ve dolayısıyla kendilerini

ontolojik güvensizlik içinde bulacaklarını iddia etmektedir. Devletler mevcut güvenlik ikilemi içerisinde kendi öz kimliklerini, rutinlerini ve bu doğrultuda dış politika eylemlerini oluşturmuşlardır. Güvenlik ikileminin yarattığı anarşik yapı devletlerin belirli sosyal ilişkiler geliştirmesine neden olmuştur. Öyle ki, devletler birbirleri için potansiyel rakip konumuna gelmiş ve söz konusu sosyallik ağı içerisinde roller belirlenmiştir. Güvenlik ikilemi bağlamında biçilen rakip rolü, belirsizliği ortadan kaldırmış ve devletler karşılarında kimin olduğunu öğrenmişlerdir. Aynı zamanda rakibin belirginlik kazanması, onun gelecek eylemlerinin ön görülebilir olmasına katkı sağlamıştır. Oluşturulan bu ağ içerisinde devletler kendi öz kimliklerini inşa etmiş ve rutinlerini geliştirmişlerdir. Söz konusu güvenlik ikileminin ortadan kalkması yeniden belirsizliğe neden olacak ve devletlerin zaman içinde oluşturdukları rutinler sarsılacaktır. Bu durum devletlerin ontolojik güvensizlik hissetmesine neden olacaktır (Mitzen, 2006:353-354).

2. 11 Eylül Terör Saldırılarının Ardından ABD'nin Güvenlik Politikaları

11 Eylül 2001 tarihinde, El- Kaide tarafından kaçırılan dört ABD uçağı Dünya Ticaret Merkezi'nin (New York) kuzey ve güney kulelerine, ABD Savunma Bakanlığı'na (Pentagon) çarpmış ve Beyaz Saray'ı hedef alan son uçak Pennsylvania'ya düşmüştür. Eş zamanlı olarak yapılan terör saldırıları neticesinde 2.973 insan yaşamını yitirmiştir (The 9/11 Commision Report, 2004:311). 11 Eylül saldırıları, devlet dışı bir aktörün uluslararası sınırları aşan ve binlerce kişinin ölümüne yol açan bir terör eylemi olarak dünya siyasetinde yerini almıştır (Goldstein ve Pevenhouse, 2015:277). Söz konusu saldırılar neticesinde terörizm, küresel bir sorun olarak ele alınmış ve ABD'nin ulusal güvenlik doktrinlerinin ana başlığı haline gelmiştir.

ABD'nin 2002 tarihinde yayınladığı Ulusal Güvenlik Stratejik belgesinde tehdit kaynağına yönelik algının değiştiği açık bir şekilde görülmektedir. Belgeye göre, Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte ABD ve müttefikleri için yeni tehdit kaynağı haydut devletler ve terörizmdir. Bu bağlamda ABD ve müttefiklerinin bu tehditleri bertaraf etmek için daha gelişmiş stratejilere ihtiyacı vardır (The White House Washington, 2002:13).

Söz konusu grupların gücünün, kendi gücünü Sovyetler Birliği'ne karşı göstermiş olan ABD'nin karşısında önemsiz olduğu vurgulanmakla birlikte, belgede asıl endişenin bu grupların kitle imha silahları elde etme yönündeki isteklerinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Söz konusu gruplara ilişkin özellikler ise şu şekilde belirtilmiştir: kendi liderlerinin çıkarları için

kaynaklarını kullanmakta ve halklarına işkence etmektedirler; uluslararası hukuka aykırı davranmaktadırlar; dünyaya terörü yaymayı hedeflemektedirler; kitle imha silahlarına ve ileri seviyede teknolojiye sahip olmayı hedeflemektedirler; ABD'nin benimsediği değerlerden nefret etmektedirler (The White House Washington, 2002:14).

2002 belgesinde üzerinde durulan önemli hususlardan biri ise 'önleyici vuruş (preemptive strike)' kavramına ilişkindir. Söz konusu grupların kitle imha silahlarına sahip olma hedefleri karşısında ABD'nin ilk vuruş gücünü elinde bulundurmasının mecburiyeti üzerinde durulmuştur. Tehdidin ne zaman geleceği belli değildir. Bu yüzden ABD olası bir tehdit hissetmesi durumunda önleyici vuruşta bulunacaktır. Söz konusu belge, ABD'nin terör örgütü olma potansiyeline sahip olan grupları var olduğu alanda vurma hakkına sahip olduğunu vurgulamaktadır (The White House Washington, 2002:15).

11 Eylül terör saldırılarının ardından ABD'nin 'mutlak egemen' rolünden 'hayırlı hegemon' rolünü üstlendiği bir sürecin başlamış olduğu görülmektedir. Bu noktada dünya lideri ABD'nin ulusal güvenliğine, değerlerine veya müttefiklerine yönelik herhangi bir saldırı durumunda başka devletlerin onayını almaksızın müdahalede bulunacağı vurgusu ön plana çıkmaktadır. Her türlü tedbir, herhangi bir kısıtlama kabul etmeksizin alınacaktır. Bu bağlamda söz konusu belge, "1972 tarihli Anti-Balistik Füze Antlaşması ve Kyoto Protokolünden" çekilmenin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Öte yandan ABD hegemonyasının, kendisine ahlaki bir misyon yükleyip stratejisini meşrulaştırma yoluna gittiği görülmektedir. Buna göre ABD, hâlihazırda 'evrensel iyinin' kendisidir. Bu stratejisini yaparken ABD'nin dini bazı sembolleri araçsallaştırdığı dikkat çekmektedir. Şer ekseni, Haçlı Seferleri gibi bazı söylemler bu duruma ilişkin önemli bir emsal niteliğindedir (Erhan, 2006:12).

ABD'nin yukarıda ele alınan tutum ve stratejileri siyasal olanı belirleyen egemen kavramı ile özdeşleşmektedir. Bu noktada egemen; dost düşman ayrımını yapması, olağanüstü ve acil durumları belirlemesi ve gerektiğinde yasayı askıya alması gibi kriterleri taşıması nedeniyle Bush yönetiminin kendisidir. Bush yönetimi, 11 Eylül terör olayları sonrasında terörizmi ciddi bir güvenlik tehdidi olarak göstermiş, şer ekseni söylemiyle düşman tanımını oluşturmuş, strateji belgesinde müttefiklerinin güvenliği üzerinde durarak dostunu belirlemiş, Kyoto Protokolü'nden çekilerek yasayı askıya almış ve 2002 Strateji belgesinden kısa bir süre sonra Afganistan'ı işgal ederek dost düşman ayrımını derinleştirip uç nokta olan savaşı başlatmıştır.

2006 Strateji belgesinde incelendiğinde terörizmle karşı mücadelenin yine ön planda olduğu görülmektedir. "Teröre karşı savaş" ve "özgürlüğün yayılması" vurgusu yapılmakla birlikte ABD'nin bir savaş durumunda olduğu ifade edilmiştir (Karakaya, 2010:86). Belgenin üzerinde durduğu konu alanları ise genel olarak şu şekildedir: terörizme karşı ve kitle imha silahlarının terör örgütlerinin elinde bulunması karşı mücadele, baskıcı totaliter rejimlerin içindeki demokrasi yanlısı reformist muhaliflerin desteklenmesi, demokrasinin, insan haklarının, özgürlüğün baskıcı rejimlerde yayılmasını sağlama (The White House Washington, 2006:6-7).

2006 ABD Ulusal Güvenlik Strateji belgesinde ön plana çıkan üç konu başlığının olduğu açıkça görülmektedir: terörizmle mücadele, kitle imha silahlarının yayılmasının önlenmesi, baskıcı rejimleri demokratikleştirme. Söz konusu başlıklar incelendiğinde ABD'nin hegemon olarak kendi gücünü hissettirmek ve değerlerini yaymak gibi hedeflere sahip olduğu görülmektedir.

2008 ABD Ulusal Savunma Strateji Belgesi, diğerleri ile paralel bir şekilde her şeyden önce ABD halkının korunmasının gerekliliği üzerinde durmuş, kitle imha silahları, doğal kaynaklara ilişkin olası rekabetler ve bölgesel güçlerin yükselişi gibi konular üzerinde durulmuştur. Belge, Kuzey Kore ve İran gibi haydut devletlerin küresel ölçekte tehdit oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda İran terörizmi desteklemek ile suçlanırken buna açık bir örnek olarak Irak ve Afganistan'da gelişmeye başlayan demokrasiyi engellemeye çalıştığı belirtilmiştir. İran terör yanlısı gruplara destek vermekle de suçlanmıştır. Öte yandan tehdidin bir başka bölümünün ise İran'ın geliştirdiği nükleer çalışmalar ve zenginleştirmeye çalıştığı uranyum olarak belirlenmiştir (Karakaya, 2010:91).

Başkan Barack Obama döneminde Mayıs 2010 tarihinde yayınlanan Ulusal Güvenlik Stratejisi'nde, Soğuk Savaş'ın geride kaldığı yirmi yıl içerisinde, dünyada barışçıl demokrasilerin yaygınlaştığı, nükleer savaş korkusunun ortadan kalktığı ve büyüyen küresel ekonomi ile artan ticaret aracılığıyla karşılıklı bağımlılık ekseninde ulusların birbirlerine bağlandığı, iş birliğine dayalı bir düzenin başladığı ifade edilmiştir. Belge bu ilerlemelerin yanında bazı sorunların var olduğunu da vurgulamış ve bunları şu şekilde sıralamıştır: Dini, etnik kabile kimliğine dayanan ideolojik savaşlar; yayılan nükleer silahlar; eşitsizlik ve ekonomik istikrarsızlıklar; çevre kirliliği; gıda ve sağlık güvensizliği (The White House Washington, 2010:1-2).

Belgede, 11 Eylül 2001 tarihinde ABD'ye yönelik en ölümcül saldırıların gerçekleştirildiği ve söz konusu saldırılarla birlikte ciddi bir tehdidin var olduğu belirtilmiştir. Bu tehdide karşı ABD'nin toprak bütünlüğünü

koruyabilmesi için güçlü ve dayanıklı önlemlerin alınmasının zaruri bir ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Terörizmin yanı sıra ABD'nin karşı karşıya kaldığı tehditlerin bir diğer kaynağı olarak küresel ekonomik kriz gösterilmiştir. ABD'nin güçlü ittifak ilişkilerine, sağlam bir orduya, dünyanın en büyük ekonomisine ve muhkem bir demokrasiye sahip olduğu ifade edilmiş ve bu ifadeler aracılığıyla önceki belgelere paralel olarak ABD'nin kimliğine ilişkin nitelikleri yinelenmiştir. 2010 Stratejisi ABD'nin liderliğini yenilemeyi hedeflerken bu bağlamda uluslararası iş birliklerini arttırmayı öncelemiştir. Söz konusu liderlik, nükleer silahların yayılmasını önleme, iklim değişikliği ile mücadele etme, demokrasileri geliştirme gibi misyonları üstlenmiştir. Özellikle şiddet yanlısı unsurların nükleer silahlara sahip olma istekleri, ABD için elimine edilmesi gereken büyük bir tehdit olarak belirtilmiştir (The White House Washington, 2010:2-3).

Obama döneminde ABD'nin nükleer silahlara karşı yaklaşımı, diğer başkanların yaklaşımlarından göreli olarak farklılık göstermektedir. Başkan Obama'nın 2009 yılında Prag'da nükleer silahların azaltılmasına yönelik yaptığı konuşmadaki yaklaşım, 2010 yılında yayınlanan Ulusal Stratejiye de yansımıştır. Söz konusu belgede, ABD'nin caydırıcılığa dayalı savunmasının güvenilirliği ve etkililiğinin artırılacağı ve buna karşılık nükleer silahlarının azaltılacağı ifade edilmiştir. Bu bağlamda Nükleer Silahların Yayılmasının Önlenmesi Antlaşması'nın güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmış ve Kuzey Kore ile İran gibi ülkelerin uluslararası yükümlülüklerini yerine getirememe başarısızlıklarından dolayı sorumlu tutulacakları belirtilmiştir. Bu noktada ABD'nin misyonu, nükleer gücün terörist gruplardan korunması için küresel düzeyde verilen çabaya liderlik etmek olarak belirlenmiştir (The White House Washington, 2010:3).

Başkanlık süresince 'Amerika'yı Yeniden Güçlü Yap' sloganını dile getiren Donald Trump, 2017 yılında yayınlanan Ulusal Güvenlik Strateji Belgesi'nde hedeflerinin; ekonomiyi canlandırmak; orduyu yeniden inşa etmek; sınırları ve egemenliği korumak; Amerikan değerlerini geliştirmek olduğunu ilan etmiştir. Belgede Trump, ABD'nin karşı karşıya kaldığı bazı tehditleri şu şekilde sıralamıştır: Haydut rejimlerin nükleer silahları ve dünyayı tehlike altında bırakan füzeleri ele geçirmeleri; radikal İslami terör örgütlerinin yaygınlık kazanması; terör unsurlarının Ortadoğu'nun büyük kısmını ele geçirmesi; rakip güçlerin agresif tutumlarda bulunması; geçirgen sınırlar ve göç yasalarının güvenlik sorunlarına neden olması. Başkan Trump'ın imzasının taşıdığı söz konusu bölümde bu tehditlere çözüm de sunulmuştur. Nükleer antlaşmaları yok sayan Kuzey Kore gibi haydut ve İran gibi diktatörlük rejimlerinin gündeme getirilip dünyayı bu tehlikeyle

yüzleştirmek hedeflenmiştir. Ortadoğu'daki ittifakların yenilendiği ve terörist grupların finansmanlarının kesildiği belirtilmiştir. Bunlara ek olarak ABD'nin ekonomik haksızlığa ve ticaret uygulamalarına müsamaha göstermeyeceği ifade edilmiştir (The White House Washington, 2017).

Joseph Robinette Biden 2021 yılında ABD'nin 46. Başkanı olarak göreve başlamıştır. Aynı yıl yayınlanan Geçici Ulusal Strateji Belgesi'nin girişinde Başkan Biden, küresel dinamiklerin değiştiğini ve yeni krizlerin ortaya çıktığını ifade etmiştir. Pandemi, iklim krizi, dördüncü sanayi devrimi, nükleer silahların yayılması önemli sorun alanları olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu sorunlara ilişkin çözüm ise müttefiklerle ortak amaçlar doğrultusunda iş birliği yapılması ve ABD'nin kendisini yenilenmesi yoluyla Amerikan çıkarlarının ve evrensel değerlerinin korunması şeklinde sunulmuştur (The White House Washington, 2021).

Geçici belgenin ilerleyen bölümlerinde dünyadaki güç dağılımının değiştiği ve bu durumun yeni tehditlere yol açtığı belirtilmiştir. Çin'in gelişen teknolojik, askerî, ekonomik ve diplomatik gücüyle uluslararası sistemde sürekli ve istikrarlı bir meydan okumayla gündeme geldiği ve ABD'nin potansiyel tek rakibi olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Rusya Federasyonu ise küresel arenada etkinliğini arttırma çabası içinde olan ve yıkıcı bir rol üstlenen bir aktör olarak belgede yer almıştır. Bu bağlamda Moskova ve Pekin yönetimleri ABD'nin dünya çapındaki çıkarlarını yıpratmaya ve müttefiklerinin savunulmasını engellemeye yönelik politikalar izlemekle itham edilmiştir. İran ve Kuzey Kore bölgesel aktörler olarak ele alınmış ve söz konusu ülkelerin bölgesel istikrarsızlığa sebebiyet vermekle birlikte ABD'yi ve müttefiklerini tehdit ettikleri ifade edilmiştir. Aynı zamanda bu ülkelerin güç dengesini bozacak çeşitli teknoloji ve yetenekleri elde etmeye hevesli oldukları belirtilmiştir. Öte yandan bu belgede de uluslararası terörizm ve şiddet üreten aşırı rejimler ABD güvenliği ve çıkarları için tehdit olarak görülmüştür. Tüm bu tehditler karşısında ABD, kendi değerleri ve gücü aracılığıyla tüm dünyayı daha özgür, daha güvenli ve daha müreffeh hale getirme misyonlarını üstlenmiştir (The White House Washington, 2021:8).

İncelenen strateji belgelerinde açıkça görülmektedir ki ABD'nin 11 Eylül sonrasında siyasal söylemde düşman olarak belirlediği gruplar şu şekildedir: Şer ekseni olarak tanımlanan İran, Irak ve Kuzey Kore; baskıcı ve demokrasiden uzak rejimler, terör grupları, güç dağılımını değiştiren yükselen güçler. Bu bağlamda tehdidi arttıran konular ise kitle imha silahlarının yaygınlaşması, terör unsurlarının eline geçmesi, haksız ekonomik rekabet ve haydut devletler olarak belirtilmiştir. Yükselen bölgesel güçler ile rekabetin ve ilginin arttığı doğal kaynaklar da tehdit algısını arttıran diğer unsurlar

olarak karşımıza çıkmaktadır. ABD düşmanlarına karşı birleşmek için müttefiklerini, uluslararası örgütleri dost olarak görmüş ve bunun yanına demokratikleşme isteği gösteren geri kalmış ülkeleri de eklemiştir.

ABD'nin tarihsel süreç içinde yayınlanan Ulusal Güvenlik Stratejileri Belgelerinin genel hatlarıyla aynı tehditler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak söz konusu belgelerde göze çarpan temel husus, ABD'nin tehdit algılamaları aracılığıyla kendi gücüne, demokrasisine ve sistemdeki konumuna sürekli olarak yaptığı atıf ve bu doğrultuda dünya güvenliği ve refahı için üstlendiği misyondur. İlgili belgelerde söz edilen hususlar ontolojik güvenlik perspektifinde irdelendiğinde görülmektedir ki, ABD kendi ötekisini tanımlayarak onun özelliklerini ve kabiliyetlerini öğrenmekte, bu doğrultuda ontolojik güvenliğini sürdürmektedir.

3. 11 Eylül Terör Eylemlerinin Ardından ABD- İran İlişkileri

İran, Ortadoğu sınırları içinde önemli bir konuma sahiptir ve bu önemin altında yatan sebepler şu şekildedir: İlk olarak İran, Basra Körfezi'nin doğusunda konumlanmakta olup körfeze giren ve çıkan bütün deniz taşıtlarının geçiş yapmak durumunda kaldığı Hürmüz Boğazı'na hâkim olarak jeostratejik bir üstünlüğe sahiptir. İkincisi geniş petrol rezervlerine sahip olan İran'ın petrol rezervleri, dünyadaki toplam petrol rezervlerinin %10'una tekabül etmektedir. Son olarak İran, güçlü bir balistik füze sistemine sahip olup bu gücüyle Ortadoğu'nun herhangi bir noktasını vurma kapasitesine sahiptir (Nye ve Welch, 2013:322).

Rıza Şah Pehlevi döneminde ABD-İran ilişkileri, olası bir SSCB tehdidi üzerine kurulmuştur. Sovyetler Birliği'nin yayılmacı politikalarına karşı bölgede önemli bir konumda olan İran, ABD tarafından desteklenmiştir. Bu bağlamda söz konusu dönemde, ABD-İran ilişkileri olası bir SSCB tehdidine karşı iş birliğine ve güvene dayalı bir şekilde gelişmiştir. SSCB tehdidini bertaraf etmek için bölgede İran'ı destekleyen ABD, İran'a silah yardımında bulunmuş, 1971 ve 1979 yılları arasında söz konusu yardım miktarı 12 milyar dolara ulaşmıştır (Arı, 2004:258).

İran İslam devrimi ile 1979 yılında bir grup radikalin ABD büyükelçiliğini basması ve diplomatları rehin alması sonucunda ilişkilerin gerilim dönemi başlamıştır. Bu tarihten itibaren İran, ABD'yi 'en büyük şeytan' olarak tanımlamaya başlamıştır. Öte yandan 11 Eylül saldırıları sonrasında ABD de İran'ı 'şer ekseni' içine dâhil etmiş ve iki ülke arasında ilişkiler 'düşman paradigması' etrafında şekillenmiştir (Ekinci, 2009:274).

11 Eylül terör saldırılarını ilk kınayan devlet olması ve ABD'ye süreç içinde destek vermesi açısından Hatemi döneminde iki devlet arasında geliştirilmeye çalışılan ilişkilerin varlığından söz etmek mümkündür. Bu doğrultuda İran'ın Afganistan ile mezhepsel farklılığa sahip olması, Taliban rejimine karşı olması, söz konusu rejimin 1998 senesinde İranlı sekiz diplomatı ve bir gazeteciyi öldürmesi, İran'ın ABD'ye olan desteğini açıklar niteliktedir (Karakaya, 2010:120).

İran, Taliban'a karşı 'sonsuz özgürlük' operasyonu sırasında ABD'ye araştırma ve kurtarma çalışmaları için kendi topraklarını kullanım izni vermiştir. Buna ek olarak El Kaide üyelerini tutuklayacağını söylemiş ve sınır güvenliğini arttırmıştır (Ekinci, 2009:281).

Hatemi'nin bu çabaları ABD'nin yürüttüğü sağ siyasette karşılık bulmamıştır. Bunun yanı sıra İran içinde de ABD karşıtı sesler hâlâ oldukça yüksektir. Fakat siyasal olanı keskinleştiren gelişme, Bush'un 29 Ocak 2002 tarihli ulusa sesleniş konuşması olmuştur. Konuşmanın ana konusunu ABD'nin ve müttefiklerinin güvenliğini sağlamak teması oluşturmuştur. Bu bağlamda kitle imha silahlarının yayılmasının önlenmesi ve teröre karşı mücadelenin başlatılması konularının üzerinde durulmuştur. Ayrıca Irak, İran ve Kuzey Kore bu konuşmada 'şer ekseninin' üç ana aktörü olarak belirlenmiştir (Kelley, 2007:179).

İran'ı bir tehdit unsuru olarak gören ABD için, yukarıda ulusal strateji belgelerinde de ele alındığı gibi, bu tehdidin iki kaynağı bulunmaktaydı: İran'ın uranyum zenginleştirme niyeti ve ABD değerlerini özümsemeyen demokrasi dışı yapısı.

14 Ağustos 2002 tarihinde İran Ulusal Direniş Konseyi ABD Ofisi, İran'ın gizli nükleer belgelerini açıklamıştır. Bu durum Irak'ın işgalinden sonra gözlerin çevrildiği İran'ın üzerindeki baskının artmasına sebebiyet vermiştir. Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu İran'dan konuya ilişkin bir açıklama beklemiş ve böylece İran'ın nükleer programına ilişkin tartışmalı süreç başlamıştır (Karakaya, 2010:122).

Öte yandan İran'ın nükleer enerjisinin oluşumuna yardım eden devlet de ABD olmuştur. İki devlet arasında anlaşma Şah döneminde 1957 yılında yapılmış olup ilk reaktör 1967 yılında Tahran Üniversitesi'nde kurulmuştur. 1968 yılında İran Nükleer Silahların Yayılmasının Önlenmesi Antlaşması'na taraf olarak bulundurduğu nükleer kaynağı barışçıl niyetlerle kullanacağına dair taahhütte bulunmuştur. Takip eden süreçte İran'ın petrol satışlarının artmasıyla birlikte nükleer çalışmalarının arttığı da görülmektedir. İki devlet

arasında nükleerin geliştirilmesine dair iş birliği öylesine gelişmiştir ki 1978 yılında İran'ın kullanılan nükleer yakıtı tekrar kullanabilmesi için taraflar arasında "En Çok Kayırılan Ülke *(Most Favored Nation)*" anlaşması imzalanmıştır (Kibaroğlu, 2006:7-8).

İran İslam Devrimi ve İran- Irak savaşı gibi gelişmeler neticesinde ABD ve İran arasındaki nükleer iş birliği ortamı sona ermiştir. Öyle ki Ayetullah Humeyni de nükleere ilişkin çalışmaların duraklamasına neden olacak kararlar almıştır. Böylece bir süre İran'ın nükleer faaliyeti durmuştur. İran, Çin ve Rusya ile iş birliği yaparak yeniden faaliyetlerine başlamıştır. 11 Eylül terör olaylarının akabinde ABD'nin İran'ın bu faaliyetlerine tepkisi uranyum zenginleştirdiği yönünde olmuştur. İran bu tarihten itibaren ABD tarafından desteklenmeyerek, gizlice uranyum zenginleştirdiği yönündeki eleştirilere maruz kalmıştır. Ayrıca İran'a karşı yaptırımlar ve bir dizi ambargolar da bu tarihten itibaren söz konusu olmuştur.

ABD'nin 11 Eylül terör saldırılarının ardından İran'ın nükleer programının son bulmasına ilişkin tavrı açık bir şekilde sürmüştür. 2003 yılı itibariyle ABD, Avrupa Birliği (AB) aracılığıyla İran'ın nükleer programının son bulması ve uranyum zenginleştirmesinin engellemesine ilişkin politikalar yürütmüştür. Söz konusu yıldan 2005 yılına dek süreç göreli olarak başarılı bir şekilde ilerlemişse de 2005 yılında İran'da gerçekleştirilen Cumhurbaşkanlığı seçiminin ardından beklenen aday Ekber Haşimi Rafsancani'nin yerine Mahmud Ahmedinejad'ın başkan olarak seçilmesi dengelerin sarsılmasına neden olmuştur. Ahmedinejad, yönetime geçtikten sonra İran'ın kendi nükleer enerjisini geliştirmeye hakkının olduğunu ve bu hakkın uranyum zenginleştirmeyi de içerdiğini ilan etmiştir. Söz konusu açıklamanın akabinde İran, uranyum zenginleştirmeye başlamış ve AB ile başlatılan müzakere süreci sekteye uğramıştır (Keskin, 2013:102-105).

Ahmedinejad'ın 2006 yılında Başkan Bush'a gönderdiği mektup ile devrimden sonra İran, ABD ile ilk kez doğrudan iletişim kurmuştur. Ahmedinejad, söz konusu mektupta Latin Amerika'dan Ortadoğu'ya çeşitli bölgelerdeki sorun alanları üzerinde durmuş; ABD'nin demokratik değerleri ile izlediği politikalar arasında çelişkiler olduğunu söylemiş ve açıkça liberal demokrasinin iflas ettiğini iddia etmiştir. Mektupta, nükleer silah ve düşman tehdidiyle oluşturulan politikaların ABD halkına korkudan başka bir şey kazandırmadığı ve bu tehditle işgal edilen bölgelerin istikrarsızlaştırılıp bölge haklarının derin bir trajediye maruz bırakıldığı ifade edilmiştir. Buna ek olarak Ahmedinejad, mektupta İran'ın nükleer programının sonlanacağına ilişkin hiçbir ifadeye yer vermemiştir (Yakın Doğu Haber, 2006). Başkan Bush yönetimi süresince gergin seyreden ABD-İran ilişkileri İran'a yönelik

yaptırımlar ve ambargolarla İran'ı ekonomik anlamda zora sokma ve yıldırma girişimleriyle noktalanmış ve söz konusu ilişkilerin 2009 yılında göreve başlayan yeni demokrat Başkan Barack Obama döneminde daha ılımlı seyredeceği düşünülmüştür.

Başkan Obama döneminde ABD-İran ilişkileri göreli olarak daha ılımlı bir havada başlasa da ilerleyen süreçte Ahmedinejad'ın üzerinde anlaşılan konuların dışında hareket etmesi ve bu eylemin karşılığında yaptırımların artmasıyla söz konusu ilişkiler yeniden gerilimli bir sürece girmiştir. 2010 yılında Brezilya ve Türkiye'nin çabalarıyla İran nükleer programına ilişkin yeni formüller geliştirilmeye çalışılmıştır. 2010 yılında Tahran Bildirisi'ni yayınlayan üç ülkenin aldığı karara göre, nükleer takas formülünü ortaya koyulmuş ve bu formül ışığında İran'ın Türkiye aracılığıyla Batı'ya 1.200 kg az zenginleştirilmiş uranyum vermesi karşılığında Batı'dan nükleer yakıt çubuğu temin edeceği gündeme getirilmiştir. Fakat bildiri öncesinde İran'ın Kum kentinde bulunan nükleer tesisinde %20 oranında uranyum zenginleştirdiğini ilan etmesi, Türkiye ve Brezilya öncülüğünde başlatılan müzakere sürecini baltalamıştır. Nitekim Türkiye ve Brezilya'nın geliştirdiği formül Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin daimî üyeleri tarafından tatmin edici bulunmamış ve neticede aynı yıl içinde Genel Kurul'dan İran'a yönelik yeni bir yaptırım kararı alınmıştır. Bununla birlikte ABD, AB ve Kanada İran'a yönelik uygulan yaptırımları ağırlaştırılmıştır (Oran, 2017:456-457).

Ekonomik yaptırımlar, İran'ın uluslararası alandaki izolasyonuna neden olmuş ve bu durum da İran'ın ekonomisinin önemli oranda zarar görmesiyle sonuçlanmıştır. Pek çok alanda ortaya çıkan ekonomik problemlerden en çok etkilenen alanlardan birisi de petrol gelirlerindeki gözle görülür düşüş olmuştur. Söz konusu gelir 2012-2013 mali yılında %5,8'e tekabül ediyorken, 2013-2014 yılları arasında petrol geliri bir önceki seneye oranla %1,7 azalmıştır (World Politics Journal, 2015). İran, ithalatçılarının petrol alımlarını önemli ölçüde azaltmaları neticesinde günde tahmini 700.000-1.000.000 varil arası petrol gelirinden mahrum olmuştur (The White House, 2012). Söz konusu ekonomik problemler siyaset-toplum arasında gerilime neden olmuş ve 2013 Cumhurbaşkanlığı seçimlerinde, Hasan Ruhani İran'ın on birinci cumhurbaşkanı olarak seçilmiştir (Şen, 2017:6).

Hasan Ruhani, nükleer krizin ve yaptırım probleminin uluslararası arenada iş birliği içinde çözülmesi gerektiğini vurgulamış ve bu bağlamda nükleer enerjinin önemli olduğu kadar endüstrinin sürdürülmesindeki gerekliliğin de üzerinde durmuştur. Öte yandan Ruhani, ABD ile İran arasındaki ilişkiyi 'kronik bir yara' olarak tanımlayarak, ortak çıkarlar

çerçevesinde iki ülkenin iyi niyet ve saygı içinde hareket edebileceğini vurgulamıştır (BBC News, 2013). Başkan Obama yönetiminin ılımlı tutumu ve Ruhani'nin uzlaşmacı tavrı ile ilişkilerde göreli bir yumuşama söz konusu olmuştur. Bu çerçevede 2015 yılında P5+1'in (BM Güvenlik Konseyi'nin beş daimî üyesi ve Almanya) yanı sıra pek çok bölgesel gücün yer aldığı İran Nükleer Antlaşması olarak da bilinen Ortak Eylem Planı Antlaşması (JCPOA-Joint Comprehensive Plan of Action) imzalanmıştır. Antlaşma bağlamında İran'a yönelik uygulanan yaptırımların yumuşatılmasına ve buna karşılık İran'ın nükleer programının önemli ölçüde kısıtlanmasına karar verilmiştir (Robinson, 2021). Söz konusu dönemdeki yumuşamanın dost-düşman ilişkisinin ortadan kaldırılması niyetiyle yapılmadığı düşünülmektedir. Zira taraflar kendi çıkarları doğrultusunda masaya oturmayı kabul etmiş ve algıladıkları tehdidi bertaraf etmeye yönelik hareket etmişlerdir. Nitekim ilerleyen süreçte söz konusu ılımlı havanın, tarafların beklentilerini elde edememeleri nedeniyle yeniden tersine döndüğü görülecektir.

ABD'nin kırk beşinci başkanı Donald Trump, Mayıs 2018'de İran'a yönelik baskı oluşturarak daha etkili bir antlaşmanın oluşturulacağını ileri sürerek JCPOA'dan ABD'nin çekileceğini açıklamıştır. Trump yönetimi, ekonomik yaptırımların ağırlaştırılması yoluyla İran'ı yeni ve daha kapsamlı bir antlaşma için ikna edeceğini düşünmüşse de süreç planlandığı gibi devam etmemiş; İran, ekonomik yaptırımlara rağmen yeniden müzakere masasına oturmayacağını beyan etmiştir. 2019 yılı itibariyle İran'ın, JCPOA'nın dayattığı yükümlülüklerden kademeli olarak çekilmesi ile birlikte sorun derinleşmiştir (Şen, 2021:3).

Başkan Trump döneminde ABD-İran ilişkilerinin gerilimi arttıran bir diğer gelişme ise, Başkan Trump'ın İslam Devrim Muhafızları Birliği'ni (IRGC), terör örgütü olarak belirlemesidir. Bu bağlamda İslam Devrim Muhafızları Birliği, teröre destek vermek ve terörü teşvik etmekle suçlanmıştır (CFR.org Editors, 2019). Trump, İslam Devrim Muhafızları Birliği'ni İran'ın küresel terör faaliyetlerini uygulamada bir araç olduğu yönünde sert sözlerle itham etmiş ve söz konusu birliğe, birlik üyelerinin ABD'deki mal varlıklarını dondurmak gibi çeşitli yaptırımlar uygulamıştır. Buna karşılık İran Ulusal Yüksek Güvenlik Konseyi, ABD'nin Merkez Kuvvetler Komutanlığı'nı (CENTCOM) terörist ilan etmiş ve ABD'nin terörizmin destekçisi olduğunu ifade etmiştir (Deutsche Welle, 2019).

11 Eylül Terör Saldırılarından itibaren ABD-İran ilişkileri ele alındığında, yukarıda belirtilen ulusal güvenlik stratejileri belgelerinde yer alan tanımlamalara paralel olarak, ABD dış politikasının İran'ı zorlama yoluyla tehdit algılamalarını elimine etme üzerine kurulu olduğu

görülmektedir. Bu bağlamda süreç içinde, diplomasinin uluslararası örgütler aracılığıyla sürdürüldüğü gözlemlenmekle birlikte ofansif ABD dış politikasının daha çok ekonomik yaptırımlar yoluyla düşmanını bezdirme üzerine yürütüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Hegemon güç olarak ABD, nüfuzunu kullanarak pek çok bölgesel gücün İran'a karşı kendisi ile birlikte hareket etmesini sağlamıştır. Bu sayede İran, marjinal bir çizgiye itilmiş, izole ettirilmiş ve ekonomik krizlerle karşı karşıya kalmıştır. ABD söz konusu politikalara ilişkin meşruiyetini sağlamak amacıyla İran'ın nükleer programını hedef göstermekle kalmamış buna ek olarak İslam Devrimi Muhafızları Birliği'ni terör örgütü olarak ileri sürerek tehdit algılamalarını ileri bir boyuta taşımıştır. Bu yolla İran'ın terör unsurlarını destekleyen ve teşvik eden nitelikte uygulamaları olan bir 'terör devleti' olarak tanımlanması, dost-düşman ayrımı içindeki kutupların belirginleşmesinde katkıda bulunmuştur.

Sonuç

İran ve ABD'nin ilişkileri tarihsel süreç içinde inişli çıkışlı bir seyirde ilerlemiştir. Dönemsel olaylar gerekli şartları belirlemiş ve çıkarları doğrultusunda hareket eden devletler realist yaklaşımlarla ilişkilerini çıkarları etrafında şekillendirmiştir. Bu bağlamda kimi zaman İran, ABD için düşmanı SSCB karşısında iyi bir müttefik olurken kimi zaman da düşman olmuştur.

Soğuk Savaş dönemi boyunca düşmanını komünizm üzerinden SSCB olarak belirleyen ABD, siyasal özünü buna dayanarak oluşturmuş, birliğini bu şekilde gerçekleştirmiştir ve hegemon gücünü bu yolla meşrulaştırmıştır. Soğuk Savaşın sona ermesiyle birlikte sistemdeki dengelerin seyri değişmiş ve ABD yeni bir düşmana ihtiyaç duymuştur.

11 Eylül terör eylemleri ABD için oldukça büyük bir travma olmuştur. Öte yandan ABD, karşısında konumlandıracak yeni düşmanını bulmuştur. Terörizm, demokratik olmayan rejimler ve Hıristiyanlığın karşısında Radikal İslam yeni ötekinin oluşmasında anahtar kelimeleri oluşturmuştur. 'Öteki' yeniden 'kimlik' üzerine belirlenmiştir. Siyasal özün oluşmasında başka bir medeniyet 'bizden olmayan' olarak belirlenmiş ve ABD'nin ulusal strateji belgeleri ile 'onları bize benzetme' süreci başlamıştır.

ABD güvenlik belgelerinde saptanan bazı sorun alanlarının yıllar içinde kendisini tekrarladığı bulgusuna ulaşılmıştır. ABD güvenlik tehdidi olarak terörizmi, kitle imha silahlarının yayılmasını ve bu terör gruplarının eline geçmesini, baskıcı rejimleri, haksız ekonomik rekabeti, uluslararası sistemde yeni güçleri görmüştür. Bu noktada her türlü gücü kullanarak bunlara karşı savaşma hakkını kendisinde görmektedir. Sistemin belirleyici ve dizayn edici

mekanizması olarak ABD'nin 11 Eylül terör olayları sonrasında yeni görevi, terörizme karşı savaşmak, baskıcı rejimleri ehlileştirerek onları demokratikleştirmek hatta onların karşısında bulunan demokrasi yanlısı muhalifleri desteklemek olarak belirlenmiştir. Bu tarihten itibaren 'hayırlı' bir hegemon olan ABD'nin misyonu kendisindeki evrensel güzeli, iyiyi ve doğruyu Doğu toplumlarına ihraç etmek olacaktır.

ABD'nin demokrasi ihraç etme ve özgürleştime söylemleri etrafında şekillenen politikalarına örnek olarak Afganistan ve Irak gösterilebilir. Bu bölgeleri göz önünde bulundurduğumuzda bugün çatışma ortamının devam ettiği, bölgedeki istikrarın sağlanamadığı görülmektedir. Buradan hareketle çalışmanın esas sorusuna dönmekteyiz. ABD süreç içinde iddia ettiği üzere demokratikleştirme ve özgürleştirme gayeleri bağlamında mı politikalarını uyguladı yoksa bütün bu süreç ABD'nin kendi siyasal özünü oluşturup kendisini meşrulaştırmasının bir aracı mıydı? Bunun için İran örneği ele alınmıştır. Konu incelendiğinde anlaşılmaktadır ki ABD, İran'ın nükleer çalışmalarını kendi isteği doğrultusunda başlatmıştır. Ayrıca Nükleer Silahların Yayılmasının Önlenmesi Antlaşması, Atom Enerjisi Kurumu gibi oluşumlar tarafından İran denetlenmektedir. ABD'nin yıllardır İran'a yönelik sürdürdüğü politikalar, ekonomik yaptırımlar ve ambargolar pratikte kesin sonuç vermesi açısından eksiktir. O halde süreç içinde ABD'nin İran'ı dost düşman ayrımı çerçevesinde siyasal alana ittiği görülmektedir.

Netice itibariyle çalışmanın hipotezinin çalışmaya uygunluğu gözlemlenmektedir. Elde edilen bulgular ışığında ABD'nin İran'ı siyasal düşman olarak belirlediği sonucuna varılmıştır. Buna karşılık İran için de ABD siyasal düşmandır. Bu durum ikili ilişkilerde krize yol açmakla birlikte yönetimleri kendi içlerinde meşrulaştırmaktadır. Ortak düşman vurgusu kitlelerin güvenlik tehdidi nedeniyle birleşmesine yol açmaktadır. ABD'nin bu tutumunun İran içindeki radikal oluşumları engellemediği gibi sorunu daha derinleştirmektedir. İran nükleer faaliyetlerine devam etmektedir. Dolasıyla ekonomik sarsıntı ve bölgesel çatışma sürmektedir.

Öte yandan konu ontolojik güvenlik yaklaşımıyla ele alındığında da benzer sonuçlara varılmaktadır. Kimliğin güvenliğine odaklanan ontolojik güvenlik anlayışı, kimliğin sürekliliği ve istikrarı doğrultusunda aktörlerin ontolojik güvenlik içinde olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda kişinin kendisini varoluşsal olarak tanımasının önemi üzerinde durulmakla birlikte ontolojik güvenliğin devamlılığı için rakibinin özelliklerini de bilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda ABD'nin Ulusal Güvenlik Strateji Belgelerinin incelendiği bölümde, söz konusu belgelerde ABD'nin fiziksel güvenliğinin sağlanmasının hedefleniyor olması ile birlikte ontolojik

güvenliğe ilişkin tanımlamaların ve misyonların da yer alıyor olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu belgelerde, karşı karşıya kalınan tehditler ortaya konulmuş, bunları elimine etmenin yolları belirlenmiş ve dünyayı daha güvenli ve müreffeh bir yer haline getirme misyonları üstlenilmiştir. ABD'nin ulusal gücünün ve kapasitelerinin sürekli olarak tekrarlandığı belgelerde, dünya liderliği düzleminde öz kimlik tanımlanması yapılmıştır. Öte yandan tehdidin algılandığı aktörlere ve potansiyel bir rakip olarak görülen Çin'e dair tanımlamaların yer aldığı da görülmektedir. Bu bağlamda öz kimliğin sürekliliği için güvenlik ikileminin sürmesi ve bu sayede ontolojik güvenliğin korunması gerektiği sonucuna varılmıştır.

11 Eylül terör eylemlerinden bugüne yayınlanan bütün stratejik belgelerde İran'ın ayrıca vurgulandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yukarıda ifade edilen güvenlik ikileminin tarafı olan ülkelerden birini de İran oluşturmaktadır. ABD'nin İran'ı güvenliği için bir tehdit unsuru olarak kabul etmesi, rejimin karakterini ve politikalarını antidemokratik ve saldırgan olarak tanımlaması ve bütün bunları İran'ın nükleer kapasitesini geliştirmeye yönelik arzusuyla özdeşleştirmesi, 'şer ekseninin' bir parçası kabul edilen İran'ın ABD tarafından ambargolara ve uluslararası baskılara maruz kalmasına neden olmaktadır. Bu yolla 11 Eylül terör saldırıları ile birlikte iki ülke arasında derinleşen kriz ABD tarafından dış politika rutinlerinin temel dinamiği haline gelmiş ve 'öteki' tehdidi üzerinden belirlenen kimliğin güvenliği sürdürülmüştür.

Kaynakça

Arı, T. (2004). *Irak Iran ve ABD: Önleyici Savaş, Petrol ve Hegemonya*. İstanbul: Alfa Kitabevi.

Balaban, G. (2020). Ontolojik Güvenlik. *Uluslararası İlişkiler Konseyi*. (53), 1-7.

BBC News. (2013). *Iran Election: Hassan Rouhani in His Own Words*. https://www.bbc.com/news/world-middle-east-22921680 (Erişim Tarihi: 10.05.2021)

CFR.org Editors. (2019). *Iran's Revolutionary Guards*. https://www.cfr.org/backgrounder/irans-revolutionary-guards (Erişim Tarihi: 10.05.2021)

Çağrı E. (2006). ABD Nasıl Bir Dünya Sistemi Kurmak İstiyor? Türkiye-Avrupa Birliği-ABD: İlişkiler Nereye Gidiyor", *Tepav Ortak Çalıştay Raporu*, Ankara.

Çelikpala M. (2019). Güvenlik İkilemi. *Uluslararası İlişkiler Konseyi* (48), 1-5.

Deutsche Welle. (2019). *ABD İran Devrim Muhafızlarını Terör Örgütü İlan Etti*. https://www.dw.com/tr/abd-iran-devrim-muhaf%C4%B1zlar%C4%B1n%C4%B1-ter%C3%B6r-%C3%B6rg%C3%BCt%C3%BC-ilan-etti/a-48255768 (Erişim Tarihi: 20.05.2021)

Deveci, C. (2002). Faşizmin Yorumsanması Ya Da Carl Scmitt'in Saf Siyaset Kuramı. E. Fuat Keyman (Ed.) *Liberalizm*, *Devlet, Hegemonya* (s.32-87). İstanbul: Everest Yayınları.

Ekinci A. C. (2009). *İran Nükleer Krizi*. Ankara: Usak Yayınları.

Goldstein, J. ve Pevenhouse S.J.C. (2015) *Uluslararası İlişkiler.* Ankara: BB101 Yayınları.

Karakaya, İ. (2010). *11 Eylül 2001 Sonrası ABD'nin Değişen Güvenlik Algılamaları ve Politikaları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kelley, Colleen Elizabeth. (2007*) Post-9/11 American Presidential Rhetoric A Study of Protofascist Discourse*. Maryland: Lexington Books.

Keskin, M. H. (2013). Nükleer Krizde AB'nin İran Politikaları: Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif. *Uluslararası Hukuk ve Politika, 9* (34), 87-118.

Kibaroğlu, M. (2006). İran'ın Nükleer Güç Olma İddiası ve Batı'nın Tutumu: Şah'a destek Mollalara Yasak. *Akademik Orta Doğu*, (Eyüp Ersoy Çev.)1(1), 77-111.

Laing, R. D. (1960). *The Divided Self: An Existential Study in Sanity and Madness*. London: Penguin Books.

Mitzen, J. (2006). Ontological Security in World Politics: State Identity and the Security Dilemma. *European Journal of International Relations,*12 (3), 341-370.

Nye, J.ve S. D. A. Welch. (2013). *Küresel Çatışmayı ve İşbirliğini Anlamak*. (Renan Akman Çev), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Oran, B. (2017). *Türk Dış Politikası Cilt III.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Robinson, K. (2021). What Is the Iran Nuclear Deal? *Council on Foreign Relations*. Alındığı yer: https://www.cfr.org/backgrounder/what-iran-nuclear-deal (Erişim Tarihi: 15.04.2021)

Schmitt C. (2006). *Siyasal Kavramı*. (Çev. Ece Göztepe) İstanbul: Metis Yayınları.

Sugunami, H. (2017). Kelsen/ Schmitt Üzerinden Egemenliği Anlamak. Esra Diri (Ed.) *Uluslararası İlişkilerde Anahtar Metinler* (s.789-814). İstanbul: Derin Kitabevi.

Şen, G. (2021). Trump Dönemi ve Sonrasında İran'ın Nükleer Programı Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İlişkiler Konseyi* (55), 1-9.

Şen, G. (2017). *Ruhani Döneminde İran-ABD İlişkileri*. Ankara: İran Araştırmaları Merkezi. https://www.researchgate.net/publication/329060496_Ruhani_Doneminde_Iran-ABD_Iliskileri

The National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States. (2004). *The 9/11 Commision Report.*

The White House Washington. (2002). *The National Security Strategy of the United States*.

The White House Washington. (2006). *The National Security Strategy of the United States*.

The White House Washington. (2010). *The National Security Strategy of the United States*.

The White House. (2012). *Fact Sheet: Sanctions Related to Iran*. https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/07/31/fact-sheet-sanctions-related-iran (Erişim Tarihi: 15.04.2021)

The White House Washington. (2017). *The National Security Strategy of the United States*.

The White House Washington. (2021). *Interim National Security Strategic Guidance*.

The White House. (2012). *Fact Sheet: Sanctions Related to Iran.* https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/07/31/fact-sheet-sanctions-related-iran (Erişim Tarihi: 15.04.2021)

World Politics Journal. (2015). *Iran's Economy Struggles Under the Weight of International Sanctions*. https://worldpoliticsjournal.com/irans-economy-struggles-weight-international-sanctions/ (Erişim Tarihi: 15.04.2021)

Yakın Doğu Haber. (2006). *Ahmedinejad'ın Bush'a gönderdiği Mektubun Metni*. //www.ydh.com.tr/HD383_ahmedinejad-in-bush-a-gonderdigi-mektubun-metni.html (Erişim Tarihi: 10.05.2021).

Kitap İncelemesi / Book Review

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi Turkish Journal of Political Science
Yıl:2021 Cilt:4 Sayı:2 Sayfa/Page:417-422 Year:2021 Volume:4 Issue:2

Kitap İncelemesi

KÜRŞAD ZORLU – BÜYÜK BOZKIRIN YÜKSELİŞİ NAZARBAYEV LİDERLİĞİ

Ankara: Kripto Yayınları, 2019, (Birinci Baskı).

Eser ve Yazar Hakkında

Kürşad Zorlu, 1977 yılında Yozgat'ın Yerköy ilçesinde doğmuştur. 1998 yılında Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun olmuş ve aynı dalda yüksek lisans yapmıştır. 2009 yılında "Örgütlerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama" adlı tezi ile doktora derecesi almıştır. 2010 yılında Ahi Evran Üniversitesi İşletme Bölümünde yardımcı doçent olarak göreve başlamıştır. 2013 yılında ABD'de South Carolina Üniversitesinde misafir öğretim üyesi olarak bulunmuştur. Yönetim ve strateji alanında doçent unvanı almıştır. Liderlik konusunda akademik çalışmaları olan Zorlu, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümünde profesör ve Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanı olmuştur. Kasım 2019'da Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı olarak atanmıştır.

"Büyük Bozkır'ın Yükselişi Nazarbayev Liderliği" kitabı, Zorlu'nun liderlik üzerine yaptığı çalışmalar ekseninde Kazakistan'ın gelişim ivmesini göstermekte ve Türk dünyasına örnek bir model olarak sunmaktadır. Çalışmada, Nazarbayev'in liderlik parametrelerinden hangilerini gösterdiği test edilmiş ve literatüre 'Nazarbayev Liderliği' kavramı kazandırılmayı hedeflenmiştir. Kazakistan'ın ve Türk dünyasının Sovyetler döneminde yaşadığı sıkıntılara yer veren yazar, bu sorunların nasıl çözümlendiğini genel olarak Türk dünyasındaki ilerlemelerde özel olarak da Kazakistan'ın gelişiminde göstermeye çalışmıştır.

Büyük Bozkır'ın Yükselişi Nazarbayev Liderliği

Yönetim ve strateji alanı profesörü olarak görev yapan Zorlu, liderlik türlerini açıkladığı kitabında stratejik liderlik olarak nitelendirdiği 'Nazarbayev Liderliği' olarak kavramsallaştırdığı liderlik olgusuna odaklanmıştır. Ön sözde, "ortaklaştırıcı rol model eksikliği" ve liderlik hususunda Türk dünyasındaki kuramsal noksanlığı doldurmak amacıyla eserini kaleme alma nedenini açıklamıştır. Türk dünyasının kalbi olan Büyük Bozkır'ın anlam ve önemine dikkat çekmeye, bu bozkırda fiilen liderlik yapan Nazarbayev'in üstlendiği rolü anlatmaya çalışmıştır. Bununla beraber,

Kazakistan'ı ve Büyük Bozkır'ı tanıtmayı da hedeflemiş, gerek seyahatlerinde gerekse diyaloglarıyla bu coğrafyayı, kültürü, ideali okurun dimağında canlandırmaya çalışmıştır.

Zorlu, tarihin ilk zamanlarından itibaren lidere nasıl ihtiyaç duyulduğunu vurgulamış ve günümüzde kamu/ özel sektör ayrımı olmadan bu ihtiyacın hâlâ devam ettiğini belirtmiştir. Liderliğin sadece yönetmekle sınırlandırılamayacağını, liderin nasıl olması gerektiğine dair tarih boyunca yapılan tartışmalara da yer vermiştir. Az rastlanan liderlik özelliklerinin, "kişisel özellikler, davranışlar ve duruma göre değişen yaklaşımlar" ile ilgili olarak sıralamıştır. Liderlik ile yöneticiliğin farklı olduğunu vurgulayan yazar, her yöneticinin lider olamayacağını ve liderin bir otoriteye sahip olmasının lüzumlu olmadığına dikkat çekmiştir. Nazarbayev'e göre, liderlik-politikacılık ayrımı olarak nitelendirilen dualitede, lideri ayıran nokta, kritik bir zamanda ortaya çıkarak devletin çıkarlarını gerçekleştirmesidir. 'Nazarbayev Liderliği"nde siyasi istikrar hedef olarak kabul edilmiş, "kurumlar ve zihinler inşa etmek" ve bağımsızlık öncesi dönemdeki otoriter yönetimsel tarzdan memleketi kurtarmak olarak gösterilmiştir. Ayrıca, SSCB'den ayrılan Kazakistan için ülkenin sosyal, siyasi ve ekonomik sorunlarının yanı sıra dışarıdan nasıl göründüğünü anlatarak 'Nazarbayev Liderliği' nin ülke için ne kadar elzem olduğuna dikkat çekmiştir.

Doğu ile Batı arasında etkileşim merkezi olan Kazakistan, yüz ölçümü bakımından dünyada ilk on arasında yer almanın yanı sıra zengin yer altı kaynaklarına da sahip bir ülkedir. Sadece komşusu olan Çin ve Rusya'nın değil, ABD ve Avrupa'daki aktörlerin de ülkeye dış yatırım oranları yüksektir. Ülke içinde milli unsurlara dayalı bilinç aşılama, modernleşme hareketleri sürerken küresel arenada da nükleer silahsızlanma, terörizm hususunda önemli adımlar atılmış ve atılmaya da devam etmektedir. Bunlar gerçekleşirken liderliğe, ülkenin avantajlarını ve dezavantajlarını yönetebilmek için lüzumlu bir kohezyon görevi verildiğinin altı çizilmiştir. Liderlik dönemi politikaları ve görevi bırakma kararı "...liderlik bir yönüyle fikir, karar ve eylemlerden oluşan parçaların tümüdür" ifadelerinin neticesi olmuştur.

Eser, "Nasıl Bir Liderlik Modeli", "Sıradanlığın Ötesinde Adımlar Büyük Bozkır Liderliği" ve "Nazarbayev'in Liderlik Algısına Yönelik Bir Araştırma" olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde, 'Nazarbayev Liderliği'nin kuramsal çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümde, Kazakistan'ın hangi süreçlerden geçtiği gösterilmeye çalışılarak ilk bölümde verilen teorik perspektif somut örneklerle pekiştirilmeye çalışılmıştır. Son bölüm olan yöntem bölümünde sosyal medyada yapılan anket çalışmalarına yer verilmiştir.

Liderliğin tam ve kesin bir formülü olmadığını kabul ederek başlayan yazar, literatürde birçok liderlik tanımı olduğunu belirtmiştir. Koçel'e göre, "bir grubun veya bireyin hedeflerini yerine getirmek üzere, belirli koşullar altında diğer kişilerin yürüttüğü faaliyetlere tesir etme ve bu faaliyetlerin yönlendirilme sürecidir." Liderin yönlendiren olduğunu belirtirken liderliğin de yönlendirme aracı olduğunu ifade etmiştir. Karakter ve davranışlara odaklanan ilk liderlik teorilerini ve koşulları öne çıkaran güncel liderlik teorilerini kuramsal çerçevede çizmiştir. Nazarbayev'in kişiliğinin ve duruma göre şekillenen politikaları incelendiğinde ilk liderlik teorileri ve güncel liderlik teorilerine göre 'Nazarbayev Liderliği'nin uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Zorlu, zamanın ruhuna hitap eden güçlü bir liderlik becerisi olan liderlerin, milletlerin geleceğini çizmede önemli roller oynadığını kabul etmiştir. Simbiyotik liderlik ise toplumun içindeki farklı unsurların bir arada huzur içinde yaşayarak toplumun gelişimine katkı sağlaması olarak açıklanmıştır. Nazarbayev, etkili parti ve sivil kuruluşların düşüncelerine değer vererek ülkedeki farklı dini ve etnik grupların gerilimlerden uzak yaşamaları için gerekli zemini oluşturmuştur. Bunu da ortak amaç göstererek vatandaşlık bilinci ve demokrasi yoluyla sağlamış, bu süreçte danışma işlevi gören "Kazakistan Halk Asamblesi"ni kurmuştur. Karizmatik liderlik Weber'e göre, kritik dönemlerde liderin insiyatif alarak krizi çözmesi olarak ifade edilmektedir. Conger ve Kanunga da karizmatik liderliğin "hassasiyet, stratejik vizyon, kitlelerin ihtiyaçlarına hassasiyet, kişisel risk alabilmek ve sıradan olmayan davranış" olduğunu iddia etmiştir.

Zorlu da bu özelliklerin Nazarbayev'in politikalarında görüldüğünü belirtmiştir. Özellikle de Komünist Parti döneminde Kazaklara yapılan baskıya karşı durması, Avrupa'ya göre bir tavır belirlemekten ve konumlanmaktan ziyade Avrasya Birliği, Orta Asya Devletler Birliği ve Türk Konseyi gibi farklı ve ayrıcalıklı girişimlerde bulunmuştur. Öğrenen liderlikte, "bilgi, beceri, tutum takımı ile örgütsel kümelenmenin belirli bir kısmına öncülük ederek mükemmele ulaşmak" hedef olarak gösterilmiştir. ABD Başkanı G. Bush'la diyalogların birinde kendisinin metalürji mühendisi olduğunu ancak hayatı anlamak için ekonominin her alanına vakıf olmanın gerektiğini belirtmiştir. Ülkesindeki köklü reformları gerçekleştirirken Singapur, Güney Kore, Malezya, ABD ve Türkiye'den ilham almıştır. İnsan kaynaklarına, genç nüfusa ve hızlı kararlar alabilen mekanizmalara öncelik vermiştir.

Dönüştürücü liderlikte, değişimin kodları lider tarafından güven esasına dayalı bir şekilde oluşturulmaktadır. Nazarbayev için de dönüştürücü liderlik ideoloji, kültür, ekonomi ve devlet sisteminde ön plana çıkmıştır. Bu da

Sovyetler sonrası dönemde Nazarbayev'in girişimlerinde izlenmiştir. Vizyoner liderlikte gelecek tasavvurlarının güçlülüğü esastır. Kazakistan için önerilen "2030" ve "2050" stratejileri, Şangay İşbirliği Örgütü, Bağımsız Devletler Topluluğu, Asya'da İşbirliği ve Güven Artırıcı Önlemler Teşkilatı, Avrasya Ekonomik Birliği, Türk Konseyi gibi öncülük ettiği AGİT, İslam Birliği Teşkilatının dönem başkanlığı yapması, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi Geçici üyeliği, nükleer silahsızlanma konusundaki girişimleri vizyoner liderlik örnekleridir. Sürdürülebilir liderlik, imkânlarla her zaman daha iyisine ulaşmayı hedeflemektedir. Nazarbayev tarafından ülkenin siyasal alanı dengede tutabilmek için gösterdiği çaba; cumhurbaşkanlığı, parlamento ve bakanlar kurulu arasında yetki alanını belirli periyodlarla değiştirmesinde, yatırım ve kalkınma hamlelerinde ve son süreçte görevini bırakmasında açık bir şekilde görülmüştür. Nazarbayev "kalkınmanın Kazak yolu"nu gerçekleştirmek için pazar ekonomisi, totaliter ideolojinin kalkması ve kurumların modernizesi olmak üzere üç unsura işaret etmiştir. Ayrıca, gençliğin önemine de belirgin bir biçimde vurgu yapmıştır. Kazakistan'ın bağımsızlığı kazandığı döneme liderlik eden ve köklü reformlar gerçekleştiren Nazarbayev, liderlik modellerinden simbiyotik, karizmatik, vizyoner, dönüştürücü, sürdürülebilir, öğrenen liderlik özelliklerini göstermiştir.

İkinci bölümde, son 30 yılda Bozkır'ın önemli bir parçası olan Kazakistan'ın siyasi, ekonomik, sosyal anlamda önemli ilerlemelerine yer verilmiştir. İnsan ve kültürün karşılıklı olarak birbirlerini şekillendirmesine atıf yapılmıştır. Bireyciliğe düşmeden insan hak ve hürriyetlerini gerçekleştirmesi hedeflenmiştir. Nazarbayev'in yönetim anlayışında, "Kazak milli kimliği ve Büyük Bozkır anlayışı" önemli yer tutmuştur. Geleneğin ve modernitenin iç içe geçtiği bu durum Nevruz ve yeni yıl kutlamalarında görülmüştür. Kültürel gelişim de siyaset ve ekonomi alanlarında olduğu gibi toplumun faydası gözetilerek yapılmıştır. Zorlu, Hofstede'in kültürün davranışları nasıl etkilediğini test ettiği çalışmasında Kazakistan adına "ortaklaşa davranışçılığın ve güç mesafesinin yüksekliği, belirsizliğe toleransın düşüklüğü ve uzun döneme yönelme eğiliminin yüksek olabileceği" sonucuna varmıştır. Kazakistan ilişkilerini sürdürürken "bir büyük ağabeyi" diğeriyle değiştirmek değil, masada eşit olarak var olmayı, karşılıklı anlayışla ve ekonomik alanlarda başlayan ilişkileri siyasi birlikteliklere dönüştürmeyi kendine düstur edinmiştir.

"Büyük Bozkır" ideali Kıpçak merkezli Türk dilini konuşan insanların yaşadığı bölgeyi kapsamaktadır. Buradan hareketle, Sakalar, Hunlar, Göktürkler, Uygurlar'ı içine alan tarih, coğrafi, kültürel bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Nazarbayev yazdığı eserlerle ulusuna salt sözlü seslenmemiş, yaptıklarıyla beraber neden yaptığını "Manevi Yenilenme", "Büyük Bozkırın 7 Özelliği" adlı eserlerinde de anlatarak siyasal iletişim yoluna da önem

vermiştir. "Kültürel Miras" ve "Bolaşak" gibi milli projelerinde salt Kazakistan'a milli bilinci aşılamak değil, tüm Türklere tarihini hatırlatmak amaçlanmıştır. Türkistan şehrini eyalet haline getirmiştir. Türk Dili Konuşan Liderler Zirvesine verdiği destek, Türk Konseyi, Türksoy, TÜRKPA ve Türk Akademisi öncülüğünü yaptığı kurumlar da idealinin ürünleri olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye ve Rusya arasındaki krizde, Astana'da arabuluculuk rollerini üstlenmiştir. Başkenti taşıması, yönetimi bırakması, gençleri desteklemesi 'Nazarbayev Liderliği'nin sonuçları olarak değerlendirilmiştir.

Nazarbayev, köklerinin tarihiyle milli uyanışı amaçlarken diğerini de anlamayı hedeflemiştir. Batı ile Doğu arasındaki rolün bilincinde ne Batı'nın kendi demokratik yorumu ne de Doğu'nun otoriterliğini alma niyetinde olmuştur. Kültürün maddi ve manevi unsurlarını bütüncül olarak ele alma gerekliliğini savunmuştur. Sovyetler dönemi sonrasında İslami duyarlılığın artışını desteklerken kültürel değerlere aykırı ithal din anlayışına, radikalizm, terörizme karşı çıkmış, söylemlerinde bunlarla mücadele edilmesi gerektiğini biteviye tekrarlamıştır. Analitik bir yaklaşımla, İslam İşbirliği Teşkilatının ilk 15'i ile G20'ye benzer bilimsel, ekonomik ve teknoloji temelli bir örgütlenme kurulmasını önermiştir. Coğrafya ve demografik yapısı itibariyle farklı etnik ve dini gruplara sahip olan Kazakistan herhangi bir dış gücün bu unsurlar üzerinde tahakküm kurmasını istememiş buna karşın kendi inançlarını bozkır kültürünün bütünleştirici unsuruyla yaşamalarına destek vermiştir. Nazarbayev, "yenileşme, modernleşme, dönüşüm ve milli gelecek tasavvuru" doğrultusunda ilerlemeyi hedeflemiştir. Bu hedefler gerçekleştirildiğinde evrensel bir model olacağını öne süren Zorlu, Nazarbayev'i "Hedefleriyle Büyüyen Lider" olarak nitelendirmiştir.

Yöntem bölümü olan son bölümde, Nazarbayev'in ülkesinin sınırlarını aşan bir lider olduğu ve Türkiye'de liderliğinin nasıl algılandığı üzerinedir. Kartopu metoduyla 1160 sosyal medya kullanıcısı üzerinden cinsiyet, medeni durumu ve daha önce Kazakistan'da bulunup bulunmama demografik özelliklerine göre çalışma düzenlenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler IBM, SPSS, AMOS 2.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Sürdürülebilir, karizmatik, dönüşümcü, öğrenen, vizyoner, simbiyotik liderlik düzeyi olmak üzere altı değişken kullanılmıştır. Squarred Multiple Correlations (R2)'a göre %81 ile sürdürülebilir liderlik, %70 karizmatik liderlik, %75 dönüşümcü liderlik, %70 öğrenen liderlik, %84 vizyoner liderlik ve %31 ile simbiyotik liderlik sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sebeple Nazarbayev için sürdürülebilir liderlik en fazla kabul görürken simbiyotik liderlik özelliklerinin de en düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Genel Değerlendirme

Liderliğin kavramsal çerçevesini çizen Zorlu, Kazakistan üzerinde gelecek tasavvuru ve politikalarıyla ülkeye yön veren Nazarbayev'in biyografisine de yer vermiştir. Ülkenin gelişim evrelerini anlatarak çalışmasında teorik ve pratik çerçeveyi birlikte ele alarak incelemiştir. Zorlu, kritik bir dönem olan Soğuk Savaş sonrası süreçte ülke içinde ve küreselde gelişmeleri göz önüne alarak Kazakistan'ın gelişiminde Nazarbayev'in politika üretmesi ve uygulamasının payının büyük olduğu çıkarımına varmıştır. Kapsayıcı ve gelişmeye her zaman açık 'Nazarbayev Liderliği' kavramını literatüre kazandırmayı hedeflemiştir. Zorlu her ne kadar nicel çalışmasında Türkiye'deki 'Nazarbayev Liderliği'ni anlamak adına anket çalışması yürütse de, salt Türkiye'den Kazakistan'ın nasıl göründüğüyle yetinmemiş, Kazakistan'daki sorunları Kazakistan merkezli bir bakış açısıyla verebilmiştir.

Kazakistan'ın Sovyetler dönemi ve sonrasını karşılaştırarak incelemesi, Kazakistan'ın dışarıyı nasıl algıladığı ve algılandığına yer vermesi çalışmaya nitelik ve farklı boyutlar kazandırmıştır. Ayrıca, uluslararası ilişkiler analiz düzeylerinden biri olan ulus devlet düzeyiyle bakılmakla yetinilmemiş, sistem düzeyinde de incelenmiştir. Zorlu, literatür taraması, söylem analizi, alan çalışması ve istatistik tekniklerinden yararlanmış, nitel ve nicel yöntemleri bir arada kullanarak karma bir metodla 'Nazarbayev Liderliği"ni test etmiştir. Ayrıca, çalışmanın odak noktasından biri olan Kazakistan Türk dünyası hakkında okuyucunun farkındalığının artmasını hedeflemiştir.

Arş. Gör. Ranuna İklime GÜN
Yozgat Bozok Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bu Sayıya Katkıda Bulunanlar

Hale Alan

Hale Alan, 1982 yılında Ankara'da doğmuştur. 2006 yılında Başkent Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümünden mezun olmuştur. Doktorasını Başkent Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon alanında tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini Gazi Üniversitesinde tamamlamıştır. Yüksek lisans tez konusu Bilgi İşçilerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları'dır. Doktora tez araştırması, Kadın Yöneticilerin Çalışma Hayatındaki Sosyal Ağ Özelliklerinin Sosyal Sermaye Edinim Biçimlerine Etkisi'dir. 2018 yılından beri öğretim üyesi olduğu Akdeniz Üniversitesi Manavgat Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Bölümünde doçent olarak görev yapmaktadır. Temel araştırma alanları inovasyon stratejileri, markalaşma, örgütsel davranış, örgütsel ağ ve sosyal ağ ilişkileri ve stratejik yönetim konu ve kavramlarıdır. Bu konularda ulusal ve uluslararsı birçok dergide yayınlanmış akademik makale ve çalışmaları bulunmaktadır.

İlgi alanları: Örgütsel Davranış, Stratejik Yönetim, Kadın Çalışmaları.

E-posta: halealan@akdeniz.edu.tr, haletpe@gmail.com

Fatma Ayanoğlu

Lisans öğrenimini Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İstatistik Bölümünde bitirmiştir. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programını ve ardından aynı programda doktorasını tamamlamıştır. Post Doktorasını yurtdışında Harvard University Business Schoolda gerçekleştirmiş, doçentlik unvanını almıştır. "Örgütsel Davranış" ve "Stratejik Yönetim" konularında vaka çalışmaları yapmıştır. Birçok sayıda kitabı, makalesi ve araştırmaları vardır. Ana uzmanlık alanı işletmelerin büyümesi, sürdürülebilirliği ve stratejik yönetim gibi konulardır. Üniversite-Sanayi Komisyonu Başkan Yardımcısı, Halkla İlişkiler Komisyonu Başkan Yardımcısı ve Marmara Üniversitesi Yönetim Dairesi Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2018 yılından itibaren Türkiye'nin ilk kurulan kadın araştırmaları merkezi olan Marmara Üniversitesi Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü görevini sürdürmektedir. 'Cinsiyet Eşitliği Dergisi' Yayın Yönetimi Başkanı olan Prof. Dr. Ayanoğlu kadın girişimciliğinin zenginleştirilmesi ve sürdürülebilirliği için AB ve İSTKA projelerini yürütmektedir.

İlgi Alanları: Yönetim ve Strateji, Örgütsel Davranış.

E-posta: fsisman@marmara.edu.tr

Hatice Demirci

1997 yılında Rize'de doğmuştur. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden (2020) mezun olmuştur. Milli Savunma Üniversitesi Güvenlik Araştırmaları Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.

İlgi Alanları: Uluslararası İlişkiler, Uluslararası Güvenlik, Uluslararası İlişkiler Teorileri, Kimlik.

E-posta: haticedemirci6@gmail.com

Abdullah Genco

1984 yılında Antakya'da doğmuştur. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (2018) Bölümünden mezun olmuştur. Yüksek lisans eğitimine Hacettepe Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalında devam etmektedir. Aynı zamanda Bursa Uludağ Üniversitesi Hukuk Fakültesinde lisans eğitimi almaktadır. 2019 yılından itibaren Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

İlgi Alanları: Teknoloji ve Yenilik Yönetimi, Yönetim Kuramları, İdare Hukuku.

E-posta: agenco@hacettepe.edu.tr

Saltuk Aziz Gökalp

Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünden 2007 yılında mezun olmuş, 2013 yılında yüksek lisans eğitimini aynı bölümde Yönetim Bilimleri alanında tamamlamıştır. 2011 yılında İLKSAN Genel Müdürlüğünde personel olarak göreve başlamış ve 2015 yılında şef, 2018 yılında müdür olmuştur. 2016 yılında başladığı Kırıkkale Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü doktora programında tez aşamasındadır.

İlgi Alanları: Yönetim Yaklaşımları, Yönetime Katılım, Örgüt Geliştirme, İnsan Kaynakları.

E-posta: saltukazizgokalp@gmail.com

Ranuna İklime Gün

1993 yılında İstanbul'da doğmuştur. Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (2017) mezunudur. 2015-2016'da Erasmus Öğrenci Değişimi (Lisans) ile Stockholm Universitet'de okumuştur. 2016'da Hollanda'da Türkiye Cumhuriyeti Lahey Büyükelçiliği'nde stajını yapmıştır. 2016'da Yunanistan'da "Refugee Story" adlı Erasmus Plus Projesine katılmıştır. 2017'de Almanya'da IstKon Türk-Alman Akademik ve Kültürel Zirve değişim programına katılmıştır. Milli Savunma Üniversitesinde Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsünde Uluslararası İlişkiler alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Kasım 2020'den itibaren Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak akademik çalışmalarına devam etmektedir. Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Bölümünde doktora programına devam etmektedir.

İlgi Alanları: Sahra Altı Afrika, Terörizm, Barış Çalışmaları, Uluslararası Göç.

E-posta: r.iklime.gun@bozok.edu.tr

Tevfik Karpuzcu

1992 yılında Kuşadası'nda doğmuştur. Yeditepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Fransızca Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümünde (2015) tam burslu olarak lisans eğitimini tamamlamıştır. Fransa'nın Toulouse kentinde Erasmus Öğrenci Değişim Programı (2014) kapsamında bulunmuştur. Fransız Hükümet Bursu (2013) ile Vichy kentinde staj çalışmaları yapmıştır. Yüksek Lisansını Yeditepe Üniversitesi Fransızca Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalında (2018) tamamlamıştır. Aynı bölümde araştırma asistanı (2015-2017) olarak çalışmıştır. Doktora programına İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalında devam etmektedir. 2017 yılından bu yana, göç ve mültecilik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında proje koordinatörlüğü, izleme ve değerlendirme sorumlusu, proje sorumlusu gibi farklı pozisyonlarda profesyonel olarak çalışmalar yürütmektedir. Fransızca ve İngilizce dillerini bilmektedir.

İlgi Alanları: Düşünce Kuruluşları, Sivil Toplum Kuruluşları, Göç, Fransa Siyaseti.

E-posta: tevfikkarpuzcu92@hotmail.com

Fatma Korkmaz

1991 yılında Ankara'da doğan Fatma Korkmaz, lisans eğitimini Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde 2012 yılında, yüksek lisans eğitimini ise Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında 2014 yılında tamamlamıştır. Aynı yıl Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümüne Araştırma Görevlisi olarak atanan ve Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında doktora eğitimine başlayan Fatma Korkmaz, 2018 yılında doktora eğitimini tamamlayarak Dr. unvanı almaya hak kazanmıştır. Bununla birlikte, 2019 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında ikinci yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2019 yılından itibaren Dr. Arş. Gör. olarak görevine devam etmekte iken 2021 yılı itibariyle Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümüne Dr. Öğr. Üyesi olarak atanan Fatma Korkmaz'ın; "Yönetim ve Strateji", "Liderlik", "Örgütsel Davranış", "Çalışma ve Yönetim Psikolojisi", "Girişimcilik" gibi alanlarda birçok farklı bilimsel çalışması bulunmaktadır.

İlgi Alanları: Yönetim ve Strateji, Liderlik, Örgütsel Davranış, Çalışma ve Yönetim Psikolojisi, Girişimcilik.

E-posta: fatma.korkmaz@bozok.edu.tr

Ali Rıza Köker

Ali Rıza Köker, 1975 yılında Ankara'da doğmuştur. 1998 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. 2002 yılında Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans (MBA) programını tamamlamış, 2008 yılında ise Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon doktora programından mezun olarak "Dr." unvanını almıştır. Ayrıca 2019 yılında Atılım Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun olarak ikinci bir lisans derecesine sahip olmuştur. Türk Patent ve Marka Kurumunda Sınai Mülkiyet Uzmanı olarak görev yapmakta ve konuk öğretim üyesi olarak Başkent Üniversitesinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde ders vermektedir.

İlgi Alanları: Sınai Mülkiyet Hukuku, Yenilik, Ağ İlişkileri, Stratejik Yönetim.

E-posta: ali.koker@turkpatent.gov.tr

Mustafa Doruk Mutlu

1984 yılında Ankara'da doğmuş, ilk, orta, lise ve lisans eğitimini Ankara'da tamamlamıştır. 2009 yılında, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Yurtdışı Lisansüstü Seçme ve Yerleştirme Sınavını kazanarak yurt dışında resmi burslu öğrenci statüsünde yüksek lisans ve doktora eğitimi almaya hak kazanmıştır. Yüksek lisans derecesini İngiltere'de bulunan Warwick İşletme Okulunda, doktora derecesini de Sheffield Üniversitesi Yönetim Okuluna Bağlı İş Psikolojisi Enstitüsünde tamamlamıştır. Dr. Mutlu, Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Öğretim Üyesi olarak hizmet vermektedir.

İlgi Alanları: Yönetim, Inovasyon, Bilgi Yoğun Şirketlerde Bilgi Paylaşımı.

E-posta: mustafa.doruk.mutlu@bozok.edu.tr

Mehmet Özkan

Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde tamamladıktan sonra Johannesburg Üniversitesi (Güney Afrika) ve Linkoping Üniversitesinde (İsveç) Afrika ve Avrupa siyaseti üzerine yüksek lisans yapmıştır. Doktorasını İspanya'da Sevilla Üniversitesinde Uluslararası İlişkiler alanında tamamlamıştır. 2009 yılında Kolombiya'da, 2010'da Hindistan'da ve 2011 yılında Mısır'da araştırmalar yapmış, 2012 yılında Bosna-Hersek'te bulunan Uluslararası Saraybosna Üniversitesinde Öğretim Üyesi olarak dersler vermiştir. 2013'te Türkiye'ye döndükten sonra Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) Dış Politika biriminde araştırmacı ve Polis Akademisinde Öğretim Üyesi (Doç. Dr.) olarak çalışmış, Uluslararası Terörizm ve Sınıraşan Suçlar Araştırma Merkezi (UTSAM) Direktörlüğünü yapmıştır. 2015-2018 yılları arasında TİKA'nın Kolombiya merkezli Güney Amerika ofisini faaliyete geçirmiş ve tüm kıtadaki projeleri yürütmüştür. 2018'den beri Türkiye Maarif Vakfı Amerika Birleşik Devletleri Direktörü olarak görev yapmaktadır. Farklı dillerde yayımlanmış üç kitabı, uluslararası bilimsel dergilerde Türkçe, İngilizce, İspanyolca ve Arapça olarak yayımlanmış çok sayıda akademik makalesi yanında Foreign Policy, Middle East Eye, Kriter dahil birçok dergide yazıları yayımlanmıştır. Ayrıca aralarında CNN en Español, NTN24, TRT World, TRT Haber, France24, CNN Türk, NTV, HaberTürk ve Al-Jazeera Arapça'nın da olduğu basın kuruluşlarına küresel siyasi gelişmelerle alakalı değerlendirmelerde bulunmaktadır. İleri düzeyde İngilizce ve İspanyolca, orta düzeyde Arapça konuşmaktadır.

İlgi Alanları: Türk Dış Politikası, Dış Politika Analizi, Afrika Politikası, Latin Amerika, Uluslararası İlişkiler.

E-posta: metkan82@hotmail.com

Ayhan Sarısu

1965 yılında Keskin'de doğmuştur. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (Mülkiye) İktisat Bölümünden (1987) ve Gazi Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümünden (2018) mezun olmuştur. Yüksek Lisansını 1416 Sayılı Kanun gereğince seçilerek Etibank bursuyla gönderildiği İngiltere Exeter Üniversitesinde MBA Banka Yönetimi ile MA Finans ve Yatırım dallarında tamamlamıştır. Doktora derecesini Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme (Yönetim ve Organizasyon) alanında almıştır. Üniversitelerarası Kurul kararı ile Kamu Yönetimi dalında Doçent unvanına hak kazanmıştır (2018). Hacettepe Üniversitesinde ve Gazi Üniversitesinde işletme, iktisat ve finansal yönetim alanında lisans ve yüksek lisans dersleri vermiştir (2007-2016). Özelleştirme İdaresi Başkanlığında çalışmaktadır. Etibank Bankacılık, İskenderun Demir Çelik, TEKEL, Türk Telekom, JTI Kazakistan gibi KİT'lerde Grup Başkanlığı, Yönetim Kurulu Başkanlığı, Yönetim Kurulu Üyeliği ve Denetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur.

İlgi Alanları: Özelleştirme, Kamu ve Özel Sektör İşbirlikleri, Bankacılık, Kamu Hukuku, Kamu Yönetimi, Kamu İşletmeciliği, Yönetim ve Organizasyon.

E-posta: asarisu@gmail.com, asarisu@oib.gov.tr

Güngör Şahin

Doç. Dr. Güngör Şahin, Milli Savunma Üniversitesi (MSÜ) Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü (ATASAREN) İstanbul, Strateji ve Güvenlik Araştırmaları Anabilim Dalında Öğretim Üyesidir. Şahin çalışmalarında; uluslararası güvenlik, bölgesel çalışmalar, uluslararası ilişkiler teorileri ve uluslararası kuruluşlara odaklanmaktadır. Şahin; bilimsel araştırma yöntemleri, uluslararası ilişkiler teorileri ve güvenlik, güvenlik teorileri ve bölgesel risk analizi, uluslararası kuruluşlar, Afrika politikaları ve güncel konularında dersler vermektedir. 1993 yılında Kara Harp Okulundan mezun olan Şahin, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde subay olarak çeşitli yurt içi ve yurt dışı görevlerde (Bosna Hersek, Somali) bulunmuştur. Şahin, İstanbul Teknik Üniversitesi Savunma Teknolojileri yüksek lisansı, İstanbul Haliç Üniversitesi İşletme Bölümünde yüksek lisans yapmış ve 2015 yılında Edirne Trakya Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden doktora derecesi

almıştır. Şahin'in bir kitabı, kitap editörlüğü ve birçok kitap bölümü ile çeşitli dergilerde yayınlanmış çeşitli makaleleri ve konferanslarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır.

İlgi Alanları: Uluslararası Güvenlik, Bölgesel Çalışmalar, Uluslararası İlişkiler Teorileri, Uluslararası Kuruluşlar.

E-posta: gsahin@msu.edu.tr, gungor_sahin@yahoo.com.

Contributors to the Current Issue

Hale Alan

Hale Alan was born in Ankara in 1982. He graduated from Başkent University, Faculty of Applied Sciences, Department of Management Information Systems in 2006. She completed her Ph.D. in Management and Organization at Başkent University. She completed her master's degree at Gazi University. The subject of the master's thesis is job satisfaction and organizational commitment of knowledge workers. Her doctoral thesis research is the effect of social network characteristics in the working life of female managers on the forms of social capital acquisition. Hale Alan has been working as an associate professor in the Management Information Department at Akdeniz University Manavgat Social and Human Sciences Faculty where she has been a faculty member since 2018. Her main research areas are innovation strategies, branding, organizational behavior, organizational network and social network relations, and strategic management topics and concepts. She has academic articles and studies published in many national and international journals on these subjects.

Research Interests: Organizational Behavior, Strategic Management, Women Studies.

E-mail: halealan@akdeniz.edu.tr, haletpe@gmail.com

Fatma Ayanoğlu

She graduated from Mimar Sinan University Statistics Department; completed her master and Ph.D. degrees in Management and Organization at Marmara University, Social Sciences Institute. She has been a visiting scholar at Harvard University, Harvard Business School in the USA. She has done case studies on the subjects of "Organizational Behaviour" and "Strategic Management". She has served as University-Industry Commission Vice President, Public Relations Commission President and Vice President of the Marmara University Management Department. At present she is serving as Head of Marmara University Women's Studies in Economic and Social Affairs Research and Application Centre (ESKAR), which is so far the first women's research centre dedicated to women in Turkey. She is currently president of the "Journal of Gender Equality" Publishing Commitee. She is currently developing EU and İSTKA projects for the enrichment and sustainability of women's entrepreneurship.

Research Interests: Management and Strategy, Organizational Behavior.

E-mail: fsisman@marmara.edu.tr

Hatice Demirci

Hatice Demirci was born in 1997, in Rize. She graduated from Istanbul Civilization University Faculty of Political Science, Department of International Relations (BA) in 2020. She continues her master's degree in the Department of Security Studies at the National Defense University.

Research Interests: International Relations, International Security, International Relations Theories, Identity.

E-mail: haticedemirci6@gamil.com

Abdullah Genco

He was born in 1984, in Antakya. He graduated from Bartın University Faculty of Economics and Administrative Science, Department of Political Science and Public Administration in 2018. He continues his master's education at Hacettepe University, Department of Public Administration. At the same time, he is studying at Bursa Uludağ University Faculty of Law. He has been working as a Research Assistant at Hacettepe University, Department of Political Science and Public Administration, Department of Management Sciences since 2019.

Research Interests: Technology and Innovation Management, Management Theories, Administrative Law.

E-mail: agenco@hacettepe.edu.tr

Saltuk Aziz Gökalp

He graduated from Gazi University, Department of Public Administration in 2007. In 2013, he completed his postgraduate education in the field of Management Sciences in the same department. In 2011, he started to work as personnel at the General Directorate of ILKSAN, and in 2015 he became a chief and in 2018 he was appointed as the Manager. In 2016, he started his Ph.D. at the Department of Political Science and Public Administration at Kırıkkale University and is currently in the dissertation phase.

Research Interests: Management Approaches, Participation in Management, Organization Development, Human Resources.

E-mail: saltukazizgokalp@gmail.com

Ranuna İklime Gün

She was born in 1993 in İstanbul. She graduated from Marmara University Faculty of Political Science, Department of International Relations (BA) in 2017. She studied at Stockholm Universitet with Erasmus Exchange Programme (Undergraduate) in 2015-2016. She made an internship at Embassy of the Republic of Turkey in Netherlands in 2016. She also involved in some Erasmus+ projects named "Refugee Story". She attended ISTKON Student Exchange Turkish German Economic and Cultural Summit in 2017. She completed her master's degree at National Defence University, Atatürk Institute of Strategic Studies, Department of International Relations. In 2021, she has started her Ph.D. at Galatasaray University, Department of International Relations. She has been working as a research assistant at Yozgat Bozok University Faculty of Economics and Administrative Sciences, International Relations Department since November 2020. She continues her studies for a PhD degree at Galatarasay University, Institute od Social Science, department for International Relations

Research Interests: Sub Saharan Africa, Terrorism, Peace Studies, International Migration.

E-mail: r.iklime.gun@bozok.edu.tr

Tevfik Karpuzcu

Tevfik Karpuzcu was born in 1992, in Kuşadası. He graduated from Yeditepe University, Faculty of Economics and Administrative Science, Francophone, Department of Political Science and International Relations (BA) with full scholarship. He has been in Toulouse, France within the scope of Erasmus Student Exchange Program (2014). He completed an internship program in Vichy with the French Government Scholarship (2013). In 2018, he received his MA degree in International Relations (French) from Yeditepe University. He worked as a research assistant (2015-2017) in the same department. He continues his Ph.D. at İzmir Kâtip Çelebi University, Department of International Relations. Since 2017, he has been working professionally in different positions such as project coordinator, monitoring and evaluation officer, and project officer in NGOs operating in the field of migration. He speaks French and English.

Research Interests: Think Tanks, Non-Governmental Organizations, Migration, French Politics.

E-mail: tevfikkarpuzcu92@hotmail.com

Fatma Korkmaz

Born in Ankara in 1991, Fatma Korkmaz completed her undergraduate education at Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations in 2012. She completed her master's degree at Süleyman Demirel University, Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations in 2014. In the same year, she was appointed as a Research Assistant at Kırşehir Ahi Evran University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration and started her doctorate education at Kırıkkale University, Institute of Social Sciences, and Department of Business Administration. Fatma Korkmaz completed her doctorate education in 2018 and was awarded the title of PhD. In addition; she completed her second master's degree at Süleyman Demirel University, Institute of Social Sciences, and Department of Tourism Management in 2019. While she has been working as a PhD. Research Assistant since 2019, she was appointed as a Assist. Prof. at Yozgat Bozok University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Political Science and Public Administration as of 2021. Fatma Korkmaz has many different scientific studies in the fields of "Management and Strategy", "Leadership", "Organizational Behavior", "Work and Management Psychology", and "Entrepreneurship".

Research Interests: Management and Strategy, Leadership, Organizational Behavior, Work and Management Psychology, Entrepreneurship.

E-mail: fatma.korkmaz@bozok.edu.tr

Ali Rıza Köker

Ali Rıza Köker was born in Ankara in 1975. He graduated from the Department of Mechanical Engineering at the Middle East Technical University in 1998. He completed Başkent University Social Sciences Institute Master of Business Administration (MBA) program in 2002. In 2008, he completed his Ph.D. in Management and Organization at Başkent University. In addition, he graduated from Atılım University Faculty of Law in 2019 and received his second undergraduate degree. He has been working as an Industrial Property Specialist at the Turkish Patent and Trademark Office and lecturing at Başkent University Faculty of Economics and Administrative Sciences as a guest lecturer.

Research Interests: Industrial Property Law, Innovation, Network Relations, Strategic Management.

E-mail: ali.koker@turkpatent.gov.tr

Mustafa Doruk Mutlu

He was born in Ankara in 1984 and he completed his primary, secondary and undergraduate education in Ankara. In 2009, he earned a scholarship from the Ministry National of Education in Turkey and completed his master's degree at Warwick Business School, and his Ph.D. degree at the Institute of Business Psychology at Sheffield School of Management. He continues to serve as a faculty member at Yozgat Bozok University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

Research Interests: Management, Innovation, Knowledge sharing in knowledge intensive firms.

E-mail: mustafa.doruk.mutlu@bozok.edu.tr

Mehmet Özkan

After graduated from Istanbul University, Faculty of Political Sciences, Department of International Relations, he completed his master's degree on African and European politics at the University of Johannesburg (South Africa) and Linkoping University (Sweden). He completed his PhD in International Relations at the University of Seville, Spain. He conducted researches in Colombia in 2009, India in 2010 and Egypt in 2011, and worked as a lecturer at the International University of Sarajevo in Bosnia and Herzegovina in 2012. After returning to Turkey in 2013, he worked as a researcher in the Foreign Policy Unit of SETA Foundation for Political, Economic and Social Research and as a lecturer (as Associate Professor) in the Police Academy. He was the Director of the International Center for Terrorism and Transnational Crime (UTSAM). Between 2015 and 2018, he opened TIKA's Colombia-based South America office and carried out projects across the continent. He has been working as the United States Director of the Turkish Maarif Foundation since 2018. He has three books published in different languages, many academic articles published in international scientific journals in Turkish, English, Spanish and Arabic, as well as articles published in many journals including Foreign Policy, Middle East Eye, and Kriter. He also makes assessments about global political developments for media outlets including CNN en Español, NTN24, TRT World, TRT Haber, France24, CNN Türk, NTV, HaberTürk and Al-Jazeera Arabic. He speaks advanced English and Spanish and intermediate-level Arabic.

Research Interests: Turkish Foreign Policy, Foreign Policy Analysis, African Politics, Latin America, International Relations.

E-mail: metkan82@hotmail.com

Ayhan Sarısu

He was born in Keskin in 1965. He graduated from Ankara University, Faculty of Political Sciences (Mülkiye), Department of Economics (1987) and Gazi University, Department of Political Science and Public Administration (2018). He concluded his MBA in Bank Management and MA Finance and Investment master degrees at the University of Exeter/England, where he was selected and sent with an Etibank scholarship in accordance with the Law No. 1416. He received his Ph.D. degree in Business Administration (Management and Organization) from Ankara University, Institute of Social Sciences. With the decision of the Interuniversity Board of Turkey, he was entitled to the title of Associate Professor in Public Administration (2018). He taught undergraduate and graduate courses in business, economics and financial management at Hacettepe University and Gazi University (2007-2016). He works at the Privatization Administration (PA) since April 1995. He served as a Group Head for many years in the PA. He also served as Chairman of the Board, as Member of the Board, and as Member of the Supervisory Board of some SOEs (state owned enterprises, KİT) such as: Etibank Banking Inc., İskenderun Iron ve Steel Works Inc., Turk Telecom Inc., TEKEL, JTI Central Asia LLP, etc.

Research Interests: Privatization, Public and Private Sector Cooperation, Banking, Public Law, Public Administration, Public Management, Management and Organization.

E-mail: asarisu@gmail.com, asarisu@oib.gov.tr

Güngör Şahin

Güngör Şahin, is an Associate Professor in the Department of Strategy and Security Studies at Turkish National Defence University (TNDU) Atatürk Institute of Strategic Studies, İstanbul. Şahin's researches focuses on international security, regional studies, international relations theories and international organizations. He teaches scientific research methods, international relations theories and security, security theories and regional risk analysis, international organizations, African policies and current issues. After graduating from Turkish Military Academy in 1993, he served at various domestic and international positions (Bosnia and Herzegovina, Somalia) as an officer in the Turkish Armed Forces. He completed master degrees in Defence Technologies at İstanbul Technical University and in Business Administration at Haliç University, İstanbul. He was awarded a Ph.D. degree in International Relations from Trakya University, Edirne, Turkey in 2015. Şahin has one book, book editorships and many book chapters, several articles published in various peer reviewed journals as well as papers presented at conferences.

Research Interests: International Security, Regional Studies, International Relations Theories, International Organizations.

E-mail: gsahin@msu.edu.tr, gungor_sahin@yahoo.com

Makale Çağrısı

Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi 2022/1

Latin Amerika Bölgesinde Siyaset ve Toplum

Sayı Editörü: Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Pınar ÖZMEN

Yayın Kurulumuz dergimizin "Latin Amerika Bölgesinde Siyaset ve Toplum" ana temalı 2022/1 sayısı için karşılaştırmalı siyaset bilimi, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, politik iktisat ve politik sosyoloji alanlarında Latin Amerika ülkelerinin siyasal ve sosyal kurumlarına, jeopolitik ve güvenlik sorunlarına, iç ve dış politikada temel çatışma alanlarına, bölgesel entegrasyon faaliyetlerine ve bölge ülkelerinin Türkiye ile ilişkilerine odaklanan bilimsel literatüre katkı sağlayacak çalışmaları beklemektedir.

Değerlendirmeye alınacak yazıların Dergipark aracılığıyla en geç 16 Ocak 2022 tarihine kadar teslim edilmesi gerekmektedir. Başvuru sahipleri yayın kararı ile ilgili en geç 2022 Şubat ayı içinde bilgilendirilecektir. Dergimizin ana tema dışında da siyaset bilimi, kamu yönetimi ve uluslararası ilişkilerin temel alanlarındaki yayınları diğer konular başlığı altında değerlendirmeye alınacaktır.

Makalelerinizi https://dergipark.org.tr/tr/pub/tsbder bağlantısından gönderebilirsiniz.

Call for Next Issue

Turkish Journal of Political Science 2022/1

Politics and Society in Latin America

Issue Editor: Dr. Öğr. Üyesi Yaşar Pınar ÖZMEN

Our Editorial Board is looking for scientific studies that will contribute to the literature in the fields of comparative political science and public administration, international relations, political economy and political sociology for the 2022/1 issue of our journal under the main theme 'Politics and Society in Latin America' that focuses on sub-topics such as political and social institutions, geopolitical and security problems, main conflict areas in domestic and foreign policy, regional integration activities and relations between Turkey and Latin America countries.

The articles to be evaluated must be submitted via DergiPark by 16 January 2022 at the latest. Contributors shall be informed in February 2022 on the publication decision. Apart from the main theme, our journal evaluates publications in the main fields of political science, public administration and international relations under the heading of 'other topics'.

You may submit your articles via this link: https://dergipark.org.tr/tr/pub/tsbder**.**

E-ISSN:2667-775X
siyasetdergisi@yobu.edu.tr