



# BOYABAT İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ E-DERGİSİ

Yıl 2021 - Cilt 1 - Sayı 2

1- DOĞU TÜRKİSTAN VE TİBET SORUNLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Birkan Anıl YILMAZ

Alındığı Tarih: 23.06.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 22.11.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

2- TÜKENMİŞLİK İLE MOBBİNG'İN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Fatih Kürşat ALKIŞ, Hakan YAĞCI

Alındığı Tarih: 08.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 16.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

3- GÜNEY KORE VE JAPONYA'DA E-DEVLET SİSTEMLERİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Müslüm YILDIZ

Alındığı Tarih: 10.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 08.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

4- GELENEKSEL BÜTÇELEMEYE ALTERNATİF MODERN BÜTÇELEME YAKLAŞIMLARI

Nisa Kıymet ŞAHİN

Alındığı Tarih: 14.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 21.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

5- PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞİN ANLAMLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Arif Özgür GÜNDOĞAR

Alındığı Tarih: 18.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 08.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

6- KURUMSAL LİDERLİK'TE DEĞER TERCİHLERİ: KURUMSAL LİDERLER HANGİ DEĞERLERİ ÖNCELERLER?

Talha Sait ATAY

Alındığı Tarih: 19.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 14.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021



**SINOP ÜNİVERSİTESİ**  
**BOYABAT İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**  
**e-DERGİSİ**

**Cilt: 1 Sayı: 2, Aralık 2021**

**E-ISSN: 2791 - 6952**

**Sinop Üniversitesi Boyabat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Adına Derginin Sahibi**

Prof. Dr. Nihat DALGIN, Sinop Üniversitesi Rektörü

**Editör**

Prof. Dr. Oktay KOÇ – Sinop Üniversitesi

**Editör Yardımcıları**

Dr. Öğr. Üyesi Sultan SALUR KÜÇÜK – Sinop Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin ŞAHİN – Sinop Üniversitesi

**Yayın Sekreteri**

Dr. Öğr. Üyesi Fatma TAŞDEMİR

Arş. Gör. Dr. Halil Alpay ÖZNAZİK

Öğr. Gör. İhsan Oytun ALPAY

**Yazışma Adresi**

Sinop Üniversitesi Boyabat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Esentepe Mah. Fakülte Cad. No: 4 57000 – Boyabat/SİNOP

<https://boyabatiibfedergisi.sinop.edu.tr>

Telefon: 0 368 333 00 15

Faks: 0 368 333 00 13

## Bilim Kurulu / Danışma Kurulu

Prof. Dr. Zeynep ARIKAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Yılmaz DEMİRHAN	Dicle Üniversitesi
Prof. Dr. Serkan DİLEK	Kastamonu Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Onur EROĞLU	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent GÜLOĞLU	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe Nilüfer NARLI	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Sevinç ORHAN	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Osman Fatih SARAÇOĞLU	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Arman Teksin TEVFIK	Haliç Üniversitesi
Prof. Dr. Gökhan TUNCEL	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Fazıl YOZGAT	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut ARSLAN	Piri Reis Üniversitesi
Doç. Dr. Cem Barlas ARSLAN	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Erol BULUT	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşegül ÇİMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Funda ÇONDUR	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ	Kayseri Üniversitesi
Doç. Dr. Engin KANBUR	Kastamonu Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer KESKİNSOY	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Zeynel Abidin KILINÇ	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gökhan ŞAHAN	Erciyes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İdris AKKUZU	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Adem ALTAY	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Zübeyir BAKMAZ	İnönü Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ramazan EKİNCİ	Bakırçay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Abdullah ERAVCI	Sinop Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa OĞUZ	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özgür SARAÇ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz ERATAŞ SÖNMEZ	Manisa Celal Bayar Üniversitesi

## İkinci Sayının Hakemleri

Prof. Dr. Şafak Ertan ÇOMAKLI	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Nazım KARTAL	Sinop Üniversitesi
Doç. Dr. Arman AZİZ	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ	Kayseri Üniversitesi
Doç. Dr. Serdar YENER	Sinop Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Cemile EVKAYA	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Cem SAYIN	Anadolu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin ŞAHİN	Sinop Üniversitesi
Dr. Hüseyin Serhan ÇALHAN	Akdeniz Üniversitesi
Dr. Kadir Ertaç ÇELİK	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

## İÇİNDEKİLER

### DOĞU TÜRKİSTAN VE TİBET SORUNLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME ..... 1 - 18

Birkan Anıl YILMAZ

### TÜKENMİŞLİK İLE MOBBİNG'İN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ..... 19 - 41

Fatih Kürşat ALKIŞ, Hakan YAĞCI

### GÜNEY KORE VE JAPONYA'DA E-DEVLET SİSTEMLERİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA ..... 42 - 72

Müslüm YILDIZ

### GELENEKSEL BÜTÇELEMEYE ALTERNATİF MODERN BÜTÇELEME YAKLAŞIMLARI ..... 73 - 91

Nisa Kıymet ŞAHİN

### PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞİN ANLAMLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA ..... 92 - 106

Arif Özgür GÜNDOĞAR

### KURUMSAL LİDERLİK'TE DEĞER TERCİHLERİ: KURUMSAL LİDERLER HANGİ DEĞERLERİ ÖNCELERLER? ..... 107 - 129

Talha Sait ATAY



## DOĞU TÜRKİSTAN VE TİBET SORUNLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Birkan Anıl YILMAZ<sup>1</sup>

### Özet

Küresel ve bölgesel sistemde öne çıkan ve ABD'den sonraki en büyük ekonomik güç olarak hareket eden Çin, Doğu Türkistan ve Tibet ekseninde sorunlar yaşamaktadır. Çin merkezli olan bu sorunların ABD, Çin ve Hindistan ilişkilerine yansıdığı görülmektedir. Çalışma kapsamında, Doğu Türkistan ve Tibet vakalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bakımdan Doğu Türkistan ve Tibet sorunları üzerindeki tartışmalar ele alınmıştır. Bu tartışmalar ışığında bölgesel olan sorunların nasıl uluslararası bir hale geldiği sorusuna yanıt bulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler çerçevesinde Çin'in dünya pazarındaki etkisi ve küresel iktisadi sistemle bütünleşmesi bölgesel olan sorunların, uluslararası bir hale geçiş sürecini hızlandırmıştır. Aynı zamanda çatışma bölgelerindeki stratejilerin farklı bir boyuta evrildiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla çatışma bölgelerindeki durumun uluslararasılaşma süreci çalışma boyunca sistematik olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Doğu Türkistan, Tibet, Bölgesel Sorunlar, Uluslararası Sorunlar.*

*Jel Kodları: F50, F51, F52.*

Alındığı Tarih: 23.06.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 22.11.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

### **An Assessment on the Problems of East Turkistan and Tibet**

#### **Abstract**

China, which stands out in the global and regional system and acts as the largest economic power after the USA, has problems in the axis of East Turkistan and Tibet. It is seen that these problems centered in China are reflected in the US, China and India relations. Within the scope of the study, it is aimed to examine the cases of East Turkistan and Tibet. In this respect, discussions on East Turkestan and Tibet problems were discussed. In the light of these discussions, it has been tried to find an answer to the question of how the regional problems have become international. Within the framework of the evaluations made in this context, China's influence on the world market and its integration with the global economic system

---

<sup>1</sup> Polis Akademisi, birkananilyilmaz@gmail.com.

accelerated the process of transition to internationalization of regional problems. At the same time, it is concluded that strategies in conflict zones have evolved into a different dimension. Therefore, the process of internationalization of the situation in conflict zones has been systematically evaluated throughout the study.

*Keywords: East Turkistan, Tibet, Regional Problems, International Problems.*

*Jel Codes: F50, F51, F52.*

## 1. Giriş

Günümüzde devletler arası çatışmalardan ziyade, aynı devletin sınırları içinde bulunan etnik gruplar arasındaki çatışmalara odaklanılmaktadır. Bu çatışmalar, etnik grupların nüfus içerisinde azımsanmayacak bir oranı oluşturması ve devletin kendi içerisindeki sorunların barışçıl bir şekilde çözümlenememesi durumunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yaşanan sorunlar insan hakları ihlallerinin artmasına yol açmakta ve ulusal sınırlar üzerinde değişiklik yaratma talebini oluşturarak çatışmanın uluslararası bir görünüm kazanmasını beraberinde getirmektedir.

Doğu Türkistan bölgesinin Çin Halk Cumhuriyeti' ne bağlı otonom bir bölge olması ve Çin-Uygur Türkleri arasında süregelen anlaşmazlık ve çatışmalar Çin'in kendi sınırları içinde yaşanmaktadır. Dolayısıyla Çin, durumu kendi iç meselesi olarak görmekte ve soruna uluslararası bir boyut yüklememektedir. Fakat iki taraf arasında yaşanan çatışmaların gelişimine bakılırsa (İnsanların temel haklarından mahrum edilmesi, özgürlüğün ihlal boyutunda kısıtlanması, ardı arkası kesilmeyen katliamlar, toplu infazlar) problemin bir devletin iç meselelerinden ziyade uluslararası müdahaleye açık bir niteliğe sahip olduğu değerlendirilmektedir (Paker, 2017: 94).

Uygurların Doğu Türkistan olarak tanımladığı bölge bugün Çin'in kuzey batısında yer alan Sincan Uygur Özerk Bölgesi'dir. Uygurlar, Sincan Uygur Özerk Bölgesi'nde yaşayan bir etnik grup olarak tanımlanmaktadır. Sincan, Çin'in toplam kara alanının yaklaşık altıda birini oluşturan ve sekiz ülke<sup>2</sup> ile sınır komşusu olan eyalet düzeyinde bir idari bölgedir. Bölge mineral bakımından zengindir ve Çin pamuğunun yüzde sekseninden fazlasını üretmektedir. Ayrıca, Çin'in en büyük kömür ve doğalgaz rezervlerine ve petrol rezervlerinin beşte birine sahiptir (Clarke, 2010: 214). Diğer yandan Doğu Türkistan konumu itibarıyla tarihi İpek Yolu'nun merkezinde yer almıştır. Bugün ise doğu ile batı arasında enerji kaynaklarının

---

<sup>2</sup> Hindistan, Pakistan, Afganistan, Tacikistan, Kırgızistan, Kazakistan, Rusya ve Moğolistan



ulaştırılması bakımından stratejik bir önem atfetmektedir. Ayrıca sadece ekonomik olarak değil, doğu ile batı arasında kültürel açıdan da köprü görevi üstlenmiştir (Şen, 2009: 125). Bu bakımdan bölgenin Avrupa ve enerji havzası olan Hazar'a açılan bir kapı olma özelliği bulunmaktadır. Tarihi İpek Yolu'nu, Kuşak ve Yol İnisiyatifi bağlamında<sup>3</sup> canlandırmak isteyen Çin için Doğu Türkistan vazgeçilmez bir konumdadır. Şekil 1'de Doğu Türkistan'ın konumu paylaşılmıştır.

### Şekil 1. Doğu Türkistan'ın Konumu



Kaynak: Council on Foreign Relations, 2020: adresinden derlenmiştir.

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere buradaki devletler ile kurulacak ilişkiler sadece Doğu Türkistan üzerinden şekillendirilebilir. Bölge Çin'in Orta Asya'ya açılan kapısı ve güvenliği açısından tampon bölge konumundadır. Çünkü sınır bölgelerindeki devletlerle ortaya çıkan sorunlar, Çin'in güvenliğini tehdit edebilecektir. Bu sebeple Çin, bölgenin jeopolitik hassasiyetini korumada oldukça titiz davranarak, her dönemde bölge sınırlarının güvenliğini ve ekonomik çıkarını sağlamaya çalışmıştır. Başka bir deyişle "Doğu Türkistan Uzak Doğu ile Avrupa'yı ve Asya'yı, Sibiry ile Güney Asya'yı" bağlayan yolların kavşağında bulunmaktadır. Dolayısıyla bölge jeopolitik konumu ve sahip olduğu yer altı zenginlikleri ile hem bölgesel hem de küresel politikada önemli bir yere sahiptir (Demirağ, 2014: 231).

<sup>3</sup> Buradaki koridor "Çin'e bağlı olan Doğu Türkistan'dan başlamakta ve Basra Körfezi'ne, Akdeniz'e ve Arap Yarımadası'na ulaşmadan önce tüm Orta Asya ülkelerinden geçmektedir. AB'nin güneydoğu sınırlarına kadar uzanan koridor Türkiye, İran ve Suudi Arabistan da" dâhil olmak üzere 17 ülke ve bölgeyi birbirine bağlayacaktır (Omonkulov, 2020: 48).

Doğu Türkistan'ı oluşturan bölgenin tamamı veya bir kısmı Çin, Moğol ve Rusların siyasi kontrolü veya etkisi altında kalmıştır. Bu bağlamda Uygurlar, 1930'larda ve 1940'larda kısa ömürlü iki Doğu Türkistan Cumhuriyeti'nin kurulmasında rol oynadılar. Fakat Çin, 1949'da Sincan üzerindeki hakimiyeti sağlamıştır denilebilir. Uygurlar bir zamanlar Sincan Bölgesi'ndeki baskın etnik gruptu; şu anda bölgenin yirmi dört milyonluk nüfusunun yaklaşık yüzde kırk beşini yani 10,5 milyonluk bir nüfusu oluşturuyorlar. Bu bakımdan hükümetin, Çin'deki çoğunluk etnik grubu olan Han Çinlilerinin bölgeye göç etmeleri üzerine ekonomik teşvikler sağladığı ve çalışmalar yaptığı söylenebilir (Lum ve Weber, 2020).

Tibet Dünya'nın en yüksek bölgesidir ve bu yüzden Dünya'nın çatısı olarak anılmaktadır. Bu bölgenin dağlarla çevrili olduğunu söylemek mümkündür. Kuzeyde Kunlun Dağları, Doğu Türkistan ile Tibet'i ayırmaktadır. Batı ve güneyde ise Himalaya dağları Tibet'in komşuları ile sınırlarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.

Çin için Tibet'in önemi kendi içersinde birçok dinamik içermektedir. Örneğin, coğrafi konumundan dolayı bölge Çin için doğal bir kalkan görevi görmekte ve Hindistan'a karşı tampon bir bölge rolü üstlenmektedir. *"Tibet'in doğuda Çin, güneyde Nepal, Bhutan, Birmanya(Miyanmar) ve Hindistan, batıda yine Hindistan ve kuzeyde kendisi gibi Çin'e bağlı Doğu Türkistan ile sınırlı bir bölge olduğu görülmektedir."* Ayrıca, Çin topraklarını verimli bir hale getiren su kanallarının da bu bölgede olması Tibet'in önemini pekiştirmektedir. Diğer yandan Himalayaların yüksek dağ geçitleri hiçbir büyük ordunun bu doğal duvarlardan geçemeyeceği bir imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla hem Doğu Türkistan hem de Tibet üzerinde Çin'in üç jeopolitik zorunluluğunu şu şekilde ifade etmek mümkündür (Friedman, 2008).

- Batılı güçlerin, merkezi hükümetin savunma kabiliyetini zayıflatmaması için iç birliği koruma,
- Pasifik'ten gelen bir saldırıyı önlemek için güçlü bir savunma sağlama,
- Ülkenin sınırlarını geçilmez coğrafi özelliklerle sınırlandırarak Çin'in çevresini ve mevcut sınırları koruma olarak değerlendirilmektedir.

Tüm bu unsurlar düşünüldüğünde Doğu Türkistan ve Tibet'in hakimiyetinin kaybedilmesi durumunda Çin ile Avrasya'nın geri kalanındaki tamponlar çökecektir.<sup>4</sup> Dolayısıyla Çin bu noktaları ulusal güvenlik meselesi olarak görmektedir (Friedman, 2008).

---

<sup>4</sup> Böyle bir sonuçla karşılaşılırsa Rus, Hint ve İslam güçlerinin Çin'in kalbine giden bir koridora ulaşacakları söylenebilir. Dolayısıyla bu bölgeler kritik önem taşımaktadır.

Çatışmaların odak noktasını iki farklı yaklaşım oluşturmaktadır. Bu bağlamda Çin'in iddiası Uygurların Çin Halk Cumhuriyeti ile bir bütün olduğu ve Çin sınırlarının bütünüleyici bir kısmını oluşturduğu yönünde iken, karşıt bir şekilde Uygurlar kendi vatanı, dili, tarihi, kültürü ve sınırları belirli olan bağımsız bir ulus olduklarını söylemektedirler. Bu çatışma yakın zamanda ortaya çıkan bir çatışma olmamasına rağmen, 2001 sonrası uluslararası bir görünüm kazanmıştır. Bu noktada Bovington, çatışmanın ve Uygur Türkleri sorununun 11 Eylül sonrası terörizmle mücadele kapsamında görünürlük kazandığını ileri sürmektedir (Bovington, 2010). Tibet vakası ise Çin'in kuruluşuyla birlikte din kavramının bir zehir olarak zikredilmesi ve halkların sorunu içselleştirmesi durumuyla özdeşleştirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma Uygur-Çin / Çin-Tibet çatışmalarının sebepleri ve çatışmaların uluslararası bir boyut haline nasıl geldiği sorusuna açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda Uygur-Çin çatışmasının tarihsel arka planı değerlendirilecek ve 11 Eylül sonrası Çin-ABD ilişkilerinin Doğu Türkistan'daki potansiyel etkileri incelenecektir. Aynı zamanda Dalai Lama'nın Hindistan'a sığınmasından sonra gelişen Tibet vakasının uluslararası bir probleme dönüşüm süreci açıklanacaktır.

## 2. Doğu Türkistan ve Tibet Sorunlarının Tarihsel Arka Planı

### 2.1. Doğu Türkistan

1759'da Çin'deki Qing İmparatorluğu'nun Mançuları Doğu Türkistan'ı işgal etmiştir. İşgalden sonra 1864'e yılına kadar Mançular bölgedeki hakimiyeti devam ettirmiştir. Akabinde Uygurlar tarafından gerçekleştirilen isyanlar sonucu bölgedeki bağımsızlık yeniden kazanılmıştır. Bu süreçte Yakub Bey liderliği ön plana çıkarılmış ve bağımsız devletin adı Kaşgarya olarak adlandırılmıştır. Kaşgarya'nın bağımsızlığını Rusya, İngiltere ve Osmanlı İmparatorluğunun tanıdığını söylemek mümkündür.<sup>5</sup> 1876 yılına gelindiğinde Mançu İmparatorluğu bölgeyi yeniden işgal etmiş ve 1884'te bölgeyi tamamen egemenliği altına almıştır. Bu noktada İngiltere'nin, Rusya'nın genişlemesini önlemek adına, Qing İmparatorluğu'nu bölgeyi fethetmesi için desteklediği ve finanse ettiği söylenebilir. Uygurların yenilgisinden sonra devam eden süreçte Mançular, Doğu Türkistan'ın adını "Yeni Bölge" anlamına gelen "Sincan" olarak değiştirmiştir (Tworek ve Susan, 2015: 8-9).

1911 yılına kadar süren Mançu dönemi, milliyetçi Çinliler tarafından sonlandırılmıştır. Bu dönemde Çin ulus devletinin kurucusu olarak kabul edilen Sun Yat Sen Uygurları, Hanların

<sup>5</sup> Yakub Bey döneminde İngiltere ve Rusya ile diplomatik ilişkiler kurulmuştur. Bu bağlamda askeri eğitimcilerin Osmanlı Devleti'nden, silahların İngiltere'den, ticari malların ise Rusya'dan getirildiği söylenebilir.

alt etnik grubu şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla bölgeye Han Çinlilerinin gönderilmesi ve bölgenin Han bürokratları tarafından yönetilme devri bu dönemde başlamıştır. Ayrıca Uygur ayrılıkçılığının da bu dönemde etkilerinin arttığı söylenebilir (Andrew & Forbes, 1986: 230).

Devam eden süreçte (1930'lar ve 1940'lar)<sup>6</sup> kısa ömürlü iki Doğu Türkistan Cumhuriyeti kurulmuştur (Lum ve Weber, 2020). Bunlar, 1933'ten 1934'e kadar olan süreçte Türk İslam Cumhuriyeti Doğu Türkistan ve 1944'ten 1949'a kadar Doğu Türkistan Cumhuriyeti şeklinde isimlendirilmiştir (Bovingdon, 2004: 8). Çin'in milli bütünlük konusundaki çekişmeleri 1947 ve 1948 yıllarında zirve noktasına ulaşmıştır. Böylelikle 1949 yılının sonlarına doğru Çin'in Doğu Türkistan'ı işgal planının kendi ortamını hazırladığı söylenebilir. Bu bağlamda Çin'deki çatışmalardan galip çıkan komünistler Doğu Türkistan'ı işgal etmişlerdir (Karaca, 2007: 223-224). II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1949'da Mao Zedung liderliğinde Maoculuk söylemleriyle Han-Çin milliyetçiliği ve komünizm karışımı rejime dayalı Çin Halk Cumhuriyeti kurulmuştur (Dünya Uygur Kurultayı, 2016). 1949 yılında Çin genelinde iktidara hakim olan komünistler 29 Eylül 1949'da Urumçi'de de yönetimi ele geçirmiştir. 1951 yılı sonuna kadar çıkan tüm hareketleri bastıran Askeri Kontrol Komiteleri, Doğu Türkistan'da komünistlere karşı duran 72.705 kişiyi idama mahkûm etmiştir (Dağcı ve Keskin, 2013: 14). 1955 tarihinde ise Çin yönetimi, Doğu Türkistan Otonom Bölgesi'nin kuruluşunu ilan etmiştir. Bölgedeki bu işgal Çin'in günümüze kadarki hâkimiyetinin devam etmesini sağlamıştır (Şen, 2009: 126).

Çin yönetiminin bölgedeki demografik yapıyı değiştirmek üzere uyguladığı politikalar bölgede etnik merkezli ortaya çıkan çatışmaların artmasına sebebiyet vermiştir. Aynı zamanda Uygur Türkleri ile Han Çinlilerinin nüfusları yaklaşık olarak aynı hale gelmiştir.

## 2.2. Tibet

Tibet probleminin temelinde, Çin İmparatorluğu, Rus Çarlığı ve İngiliz Hindistan'ı arasında Himalayalar'da gerçekleşen ve "Büyük Oyun'un"<sup>7</sup> doğuda bir yansıması olarak ifade edilen denge stratejileri yer almaktadır (Mermer, 2020:8). Denge stratejilerinin başlangıcına

<sup>6</sup> Bu dönemde ortaya çıkan İli, Altay ve Tarbagatay bölgelerinin katıldığı "Üç Bölge İsyanı'nın" Uygur kimliğini yok etmeye karşı çıktığı söylenebilir (Demirağ, 2014: 243).

<sup>7</sup> Büyük Oyun; stratejik bölgelerin büyük güçler tarafından paylaşılma mücadelesi olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda dönemin büyük güçleri olan Rus Çarlığı ile İngiliz İmparatorluğu Afganistan'da tampon bölge oluşturmuştur. Bu bağlamda, Batı Asya ile Himalayalar'da denge siyaseti takip ettiği söylenebilir. Büyük Oyun (Great Game) olarak isimlendirilen bu stratejide aşılması güç Himalaya Dağları üzerindeki geçitlerin kritik değer taşıdığı söylenebilir (Mermer, 2020: 4).

kadarki süreçte Tibet üzerindeki Çin hakimiyeti'nin zirveye ulaştığı<sup>8</sup> söylenebilir. Fakat bu süreçten sonra sürekli olarak bir düşüş eğilimi göstermiştir. Bu düşüş eğiliminde Çin'de gerçekleşen Afyon savaşları gibi dış etkiler ve Taiping ayaklanması<sup>9</sup> gibi iç olayların etkilerinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Tibet'in, Çin'in neredeyse bir parçası olacağı bir sürece girilmişken dönemin dünya politikasının da kendini yansıttığı bölgesel gelişmeler beklenenin tam aksi bir sonucu doğurmuştur denilebilir (Sarıalioğlu, 2007: 27).

ÇHC'nin 1949 yılında kurulması ve Mao Zedung'un yönetime geçmesiyle birlikte, din kavramı "*insanları uyuşturan ve çalışmaktan alıkoyan*" bir düşünce olarak sirayet etmiş ve bu noktada Budizm'in<sup>10</sup> merkezi olan Tibet, Çin için kritik bir problem haline gelmiştir. Bu kapsamda Çin, 24 Ekim 1950'de ulusal güvenliğini sağlamak üzere Tibet'i işgal etmiştir.<sup>11</sup> 1951 yılında ise özerklik ilan edilmiştir. Ancak Tibet'e özerklik verilmesine rağmen, Tibet üzerindeki baskılar zamanla artmaya devam etmiştir. Bu bağlamda Çin'in müdahalesine maruz kalınması, artan baskılar ve kültürel soykırım yapılması gerekçesiyle Tibet'in manevi ve siyasi lideri Dalai Lama, Çin'e karşı ayaklanma başlatmıştır. Bu hareketlerinde başarısızlıkla sonuçlanması sebebiyle Dalai Lama Hindistan'a sığınmıştır.<sup>12</sup> Lama'nın Hindistan'a sığınmasında ABD'nin etkisi olduğu iddia edilmektedir (Köksoy, 2019: 89).

### 3. ABD-Çin İlişkilerinde Doğu Türkistan Sorunu

Dünya iki kutuplu düzenin sona ermesiyle birlikte bir varyasyon süreci içerisine girmiştir. Bu kapsamda yaşanan sürecinin başladığı Soğuk Savaş sonrası dönem ABD liderliğinde bir uluslararası sistemi ve tek kutuplu bir yapıyı yansıtsa da günümüzde çok kutupluluğa evrilen bir düzenin oluştuğu söylenebilir. Dolayısıyla küresel hegomonik bir güç kabul edilen ABD ile yükselen bir güç konumuna ulaşan Çin'in ilişkileri dünya siyasetinde başat konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda özellikle ekonomik alanda gelişen ve bilhassa yakın çevresi ile gerçekleştirilen konularda uzlaşmacı olmayan Çin ve "*Süper Güç*"

<sup>8</sup> 1790'lı yıllarda zirveye ulaştığı söylenebilir.

<sup>9</sup> Çin'in Afyon savaşları ve Taiping ayaklanması gibi durumlarla uğraşması nedeniyle Tibet üzerindeki hakimiyetini azalttığı ve Tibet'in bu süreçte 1841 Tibet-Sih, 1857 Nepal-Tibet savaşı 1862- 1865 Niyagon savaşlarında yalnız kaldığı söylenebilir. Dolayısıyla Çin'in Tibet'in koruyuculuğunu üstlenememesi Tibet'in Çin'den ayrı bir şekilde hareket etmesine yol açtığı söylenebilir (Goldstein, 1991: 44).

<sup>10</sup> Budizm'in Tibet'e özgü halinin Lamaizm olduğu söylenebilir.

<sup>11</sup> Bu noktada Tibet'in Hindistan ile sınır olması ve Çin hakimiyeti ele geçirmezse Hindistan'ın burada hakimiyet kuracağı düşüncesi önem arz etmektedir.

<sup>12</sup> Dalai Lama Hindistan'a sığınmadan önce Hindistan ve Çin arasında Panch Shila mutabakatı yapılmıştır. Fakat Çin'in McMahon(Tibet ile Hindistan'ın Kuzeydoğu bölgesindeki sınır çizgisi) üzerinde gerçekleştirdiği yol çalışmaları neticesinde anlaşmalar yerini gerginliklere bırakmıştır (Mermer, 2020: 10).

olarak nitelendirilen Amerika arasındaki etkileşimler sonucu rekabet kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır (Köksoy, 2019: 84-85).

1990’lardan itibaren, Washington yönetimini tedirgin eden kritik gelişmelerden biri Çin’in Orta Asya bölgesinde artan rolü olmuştur. Bu dönemde Çin ile sınırlarını paylaşan Kazakistan ve Kırgızistan hükümetleri ABD ile yakın ilişkilere sahiptir. Dolayısıyla bu hükümetler Çin’in bölgedeki ekonomik ağırlığını ve Doğu Türkistan’daki istikrarsız ortamı Washington’un dikkatini çekmek için kullandıkları söylenebilir. Diğer yandan Çin’in, 2001 öncesi ve sonrasında “*Uygur milliyetçilerini tanımlama konusundaki üslubu uluslararası konjonktürün de etkisiyle “ayrılıkçılardan”, “teröristlere” şeklinde değişim göstermiş ve elliye yakın Uygur grubu terörist ilan edilmiştir.*” Bu kapsamda 11 Eylül 2001 sonrası dönemi değerlendirmek faydalı olacaktır (Şen, 2009: 127).

### 3.1. 11 Eylül Sonrası

11 Eylül 2001 tarihi itibarıyla yapılan saldırının sonuçları, yeni bir güvenlik algısına sebebiyet vermiştir. Bu algı Çin’in Doğu Türkistan Türklerinin hak iddialarını kuvvet yoluyla bastırmasının meşru dayanağı olmuştur. Bu bakımdan ABD’nin Afganistan’da başlattığı “*Radikal İslamcı Terörist*” meselesi Çin’in Doğu Türkistan’da benzer bir gerekçe ile Uygur Türklerinin tutuklanmasına ve yaptırıma maruz kalmalarına sebebiyet vermiştir. Diğer yandan 11 Eylül saldırısı sonucunda küresel olarak terörle mücadele stratejileri konusunda farklılıklar oluşmuştur. Bu kapsamda uluslararası sistemin aktörleri de iş birliği ve etkileşim sürecine girmişlerdir.<sup>13</sup> 11 Eylül sonrası oluşan durumu Çin’in stratejik bir şekilde yürüttüğü söylenebilir. Çünkü Çin, 1990’lardan beri Uygurlara karşı uyguladığı politikaları ‘terörle mücadele’ olarak yansıtmayı başarmıştır denilebilir. Bu kapsamda kendini haklı gösterecek propaganda söylemleri ve materyalleri hazırlamış ve 2002’de “*Doğu Türkistan İslami Hareketi*” Birleşmiş Milletlerin terörist listesine yazdırmıştır (Türkan ve Türkölmez, 2016).

Akabinde Çin’in bölge üzerindeki baskısının zirve noktasına geldiği söylenebilir. 11 Eylül’den sonra altı ay içerisinde 3000 kişi tutuklanmıştır. Ayrıca birçok kişi uzun süreli hapis cezasına mahkum edilmiş ve/veya idam edilmiştir. Gelişmeler üzerine Washington Çin’de insan hak ve özgürlüklerinin düzenlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bakımdan ABD’nin, bölgeye insan hakları yönünden yaklaşmakla birlikte bölgedeki Uygur Türkü varlığını da siyasi olarak desteklediği söylenebilir. Fakat ABD’nin bu yönde bir politika izlemesinin altında yatan

<sup>13</sup> Bu noktada bölgesel olarak Şangay İş birliği Örgütü dayanak olarak gösterilebilir.

sebepler önem arz etmektedir. Şöyle ki Çin'in dünya pazarındaki etkisi ve küresel iktisadi sistemle bütünleşmesi ABD'yi bu açıdan bir politika izlemeye yönlendirmiştir denilebilir. Ayrıca, Doğu Türkistan, doğu ile batı arasında enerji kaynaklarının ulaştırılması bakımından stratejik bir öneme sahip olduğundan dolayı ABD'nin bölgedeki statükoyu devam ettirmek istediği söylenebilir (Şen, 2009: 129).<sup>14</sup>

### 3.2. İnsan Hakları

Son yıllarda uluslararası toplum, dünyadaki azınlık hakları sorunlarına daha yakından bakmaya başladıkça, Uygurların şikayetleri kaçınılmaz olarak İnsan Hakları İzleme ve Uluslararası Af Örgütü gibi sivil toplum kuruluşlarının dikkatini çekmiştir. Uygurların kendi kaderini tayin etme çağrıları, Çin'in Uygurların uluslararası normlar tarafından tanımlanan temel insan haklarını kötüye kullandığına dair ilgi uyandırmaya başlamıştır. Fakat, tarihsel süreç, ülkelerin ve hatta uluslararası kuruluşların belirli insan hakları sorunlarını gündeme getirme kararının genellikle siyasallaştırıldığını ve oldukça seçici olduğunu göstermektedir. Günümüzde birçok ülke, genel ikili ilişkilerinin kalitesiyle ters orantılı olarak Çin'deki insan hakları sorunlarına dikkat çekmeye başlamıştır. Dolayısıyla insan hakları meseleleri kaçınılmaz olarak Çin ile uluslararası ilişkilerin hem amacı hem de aracı olacaktır (Fuller ve Starr, 2004: 47).

Çin'in, Sincan Uygur Özerk Bölgesi'nde insan hakları ihlalleri 1950'lerden, 2009 olaylarına kadar, yani yarım yüzyıldan fazla bir süredir tartışmalı olarak devam etmektedir (Jafarynejad, 2010: 84). 2009'da<sup>15</sup> Uygur gösterilerinin ve etnik huzursuzluğun patlak vermesinden ve Uygurlar ile Sincan güvenlik güçleri arasında yaşanan çatışmaların güncelliğini yitirmemesinden dolayı Çin hükümeti, "terörizm ve ayrılıkçılıkla mücadeleyi amaçlayan daha yoğun güvenlik önlemleri yoluyla Sincan üzerindeki baskıyı son derece artırmıştır. Bu kapsamda, Sincan'daki tutuklamaların 2013'te yaklaşık 14.000'den 2017'de 228.000'e yükseldiği incelenmiştir. 2017'den sonra ise, "Sinicization" olarak adlandırılan yeni bir ulusal politika ile paralel olarak, Sincan yetkilileri, Uygurları, Han-Çin toplumuyla asimile etmek ve Uygur, İslami ve Arap kültürleri ve dillerinin etkilerini azaltmak için önlemler almıştır. Bu kapsamda Sincan hükümeti, 2017 yılında "aşırılık ifadelerini" yasaklayan bir yasa çıkarmıştır.

<sup>14</sup> Çin Dışişleri Bakanlığı sözcüsü Qing Gang, Pekin'de düzenlediği olağan basın toplantısında, Türkiye'nin konuyu BM Güvenlik Konseyine götürmesi ile ilgili soruyu yanıtlarken, sorunun Çin'in iç işi olduğunu, diğer ülkelerin bu olayın iç yüzünü kavrayıp, ülkenin birliğini, toprak bütünlüğünü ve etnik dayanışmayı korumak amacıyla harcadıkları çabaları anlayışla karşılamaları ve desteklemelerini beklediklerini ifade etmiştir.

<sup>15</sup> Urumçi olayları: Çin kaynaklarına göre "200" – bölgeden gelen haberlere göre "3000" civarında ölüm kaydedilmiştir (Yenigün, 2009: 21).

Yasa içerisinde geleneksel Uygur geleneklerinin keyfi bir şekilde kısıtlandığı görülmektedir. (kılık kıyafet ve İslami beslenme kurallarına bağlılık). Akabinde, Doğu Türkistan'daki binlerce cami yıkılmış ve İslami motifler, Arapça yazılar kaldırılmıştır. Diğer yandan bölgedeki Türk Müslümanların doğum oranlarını zorla düşürmek için farklı önlemler alındığı da söylenebilir. Bu bağlamda Uygur nüfusuna yönelik güvenlik ve gözetim önlemleri dikkat çekmektedir. Önlemler arasında bölgede binlerce polis kulübeleri kurulmuş ve bir milyona yakın Han Çinlisi bölgeye gönderilmiştir. Böylelikle hem Uygurların politikalara uyumları denetlenecek hem de müdahaleler kolaylaştırılacaktır (Lum ve Weber, 2020).

Çin'in Uygur Türklerine karşı uyguladığı politikaların son örneği 16 Kasım 2019'da New York Times'ta 400 sayfalık bir makale şeklinde yayınlanmıştır. Makaleye göre, sızdırıldığı iddia edilen belgelerde Xi Jinping'in devletin üst düzey yetkilileri ile olan müzakereleri, görevlilere yönelik direktifler ve Sincan'daki Uygurların gözetlenmesine ve denetlenmesine dair raporların bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Çin'in farklı bölgelerinde de İslam'ın kısıtlanmasına dair projelerin genişletilmesi, zorla çalıştırma hususu ve toplu göz altı kamplarıyla ilgili detayların bulunduğu iddia edilmektedir<sup>16</sup>. Dolayısıyla durumun uluslararası kamuoyunda geniş bir etki uyandırdığı söylenebilir (Ramzy ve Buckley, 2019). Bu kapsamda ABD'nin, Uygurlara yönelik insan hakları ihlallerinden sorumlu olduğu belirlenen Çin'e karşı, yaptırımlar getirmeyi amaçladığı söylenebilir.

### 3.3. İthalat Kısıtlamaları, İhracat Kontrolleri ve Yaptırımlar

*İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Kontrolleri:* Ekim 2019'dan itibaren, ABD, Sincan ile ilgili zorla çalıştırmadan üretildiği düşünülen birçok malın ithalatını engelleyen bir dizi duyuru yayınlamıştır. İthal yasağıyla ilgili eylemler, Çinli şirketler tarafından üretilen giyim, saç ürünleri, pamuk ve bilgisayar parçalarının yanı sıra, sözde bir yeniden eğitim merkezi<sup>17</sup> tarafından üretilen ürünleri de içermektedir. Aynı yıl içerisinde ABD insan hakları ihlalleri nedeniyle 48 Çin şirketi ve kamu kuruluşuyla yapılacak işlemler için ihracat kontrolleri getirmiştir. Bu kapsamda ABD'li şirketlerin, Çin deki şirketlere ihracat yapabilmesi için lisans alımları yapılması gerekecektir (Lum ve Weber, 2020).

*Yaptırımlar:* 17 Haziran 2020'de Başkan Trump, Uygur İnsan Hakları Politikası Yasasını imzalamıştır. Yasa içeriğinde, Uygurlara ve Sincan'daki diğer Müslüman azınlıklara

<sup>16</sup> Çin yönetimi belgelerin sahte olduğunu, gözaltı kamplarının meslek edindirme kampları olduğunu iddia etmektedir. Bu bağlamda oluşturulmaya çalışılan algının, Çin'in iç işlerine müdahale edildiği şeklinde yorumlamaktadır.

<sup>17</sup> Gözaltı kampları olarak değerlendirilen fakat Çin tarafından sözde meslek edinme kamplarındaki ürünler.



yönelik insan hakları ihlallerinden sorumlu olduğu belirlenen Çin yetkililerine vize ve ekonomik yaptırımlar yer almaktadır (Lum ve Weber, 2020). Ayrıca, Sincan Üretim ve İnşaat Kolordusu ve onunla ilişkili iki yetkiliye “Peng Jiarui” ve “Sun Jinlong” yaptırım getirilmiştir. Bu kapsamda Amerikan mali sistemine erişimlerini engelleme amaçlandığı ve Amerikan şirketlerinin ve vatandaşlarının onlarla ekonomik işlem yapmalarının yasaklandığı söylenebilir (The Guardian, 2020).

ABD Dışişleri Bakanı Mike Pompeo yaptığı açıklamada, “Çin Komünist Partisi'nin Sincan içerisindeki Uygurlara ve diğer Müslüman azınlıklara yönelik insan hakları ihlallerini yüzyılın lekesi olarak” değerlendirmiş ve yaptırımların artıcağını dile getirmiştir (Holland ve Psaledakis, 2020).

Yaptırımlarla ilgili açıklamalar yapan ABD Hazine Bakanı Steven Mnuchin “ABD, Sincan'da (Doğu Türkistan) ve dünyanın geri kalanında, insan hakları ihlalleri yapanları sorumlu tutmak için finansal güçlerinin tamamını kullanmaya kararlıdır” söyleminde bulunmuştur (Bağ, 2020).

#### 4. Hindistan ve Çin İlişkileri ile Gelişen Tibet Sorunu

Dalai Lama'nın Hindistan'a sığınmasından sonra Tibet sınırına yakın Hint topraklarında,<sup>18</sup> sürgünde bir Tibet Hükümeti kurmasıyla birlikte Çin ve Hindistan arasındaki anlaşmazlık giderek artmıştır. Müteakiben Ekim 1959'da, Keşmir'in Ladak Bölgesi'nde bulunan ve Çin için, Sincan Özerk Bölgesi ile Tibet arasındaki ticaret yollarını sağlama alma kapsamında stratejik öneme sahip “Kongka” ve “Lanak” geçitlerinde sınır kontrol noktaları oluşturmaya çalışan Çin askerlerine, Hint askerlerinin müdahalesi, askeri gerilimin artışıyla kırıma noktasını oluşturmuştur (Mermer, 2020: 10).

---

<sup>18</sup> Kuzey Hindistan'daki Dharamsala bölgesi.

## Şekil 2. Tartışmalı Alanlar, Sınırlar ve Bölgelerin Konumları



Kaynak: Economist (2020) adresinden derlenmiştir.

Akabinde artan askeri gerilimler 1962 yılında Çin ve Hindistan arasında bir savaşa dönüşmüştür. Bu kapsamda Çin, Ladakh'ta Aksai Çin'i ele geçirmiştir. Ayrıca, Arunachal Pradesh'i de işgal etmiştir. Fakat sonrasında bu bölgeden geri çekilmiştir. 1964 yılına gelindiğinde Çin nükleer silah üretmeyi başarmış ve Çin tehdidi Hindistan için zirve noktasına ulaşmıştır. Silahlanma yarışı içerisinde Hindistan'da 1974 yılında nükleer silahını üretmiş ve bu tarihten sonra iki ülke arasında kaynaklanan sorunlar dehşet dengesi içerisinde devam etmiştir (Mermer, 2020: 10-14).

Mao Zedung'un 1976'da ölümü ardından Deng Xiaoping'in iktidara yükselişi, Çin'de yeni bir kültürel ve ekonomik süreci başlatmıştır. Bu kapsamda Deng Xiaoping, Dalai Lama'nın ekibini Pekin'e davet etmiştir. Davetin amacı tam bağımsızlık sorununun yanı sıra diğer tüm meselelerin tartışılacağı ve tüm sorunların çözülebileceği üzerinedir. Ayrıca Dalai Lama'nın Tibet'teki koşulları gözlemlemek için 1979-1980'de Tibet'e bilgi toplama heyetleri gönderebileceği de söylenmiştir.<sup>19</sup> Fakat Dalai Lama'nın heyetlerinin ziyaretleri sonrasında Tibetlilerin yaşam standartlarının zayıf olduğu ve ekonomik gelişmelerin asgari düzeyde kaldığı ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla geçen süreç içerisinde bir sonuca varılamamıştır (Goldstein, 1995). Akabinde Çin, Tibet'in uluslararası bir problem olarak gelişmesini

<sup>19</sup> Bu politikaların altında yatan sebebin SSCB'nin 1979'da Afganistan'ı işgaliyle birlikte Güney Asya'ya inmesi olduğu söylenebilir.

istemediği için bölgeye yönelik proje hareketleri başlatmıştır. Bu kapsamda, Hindistan'da bulunan Dalai Lama bir taraftan Çin ile müzakerelere devam ederken, diğer yandan uluslararası alanda ittifaklar kurarak kendi hareketine destek sağlamaya çalışmıştır (Cabezon, 1996: 298).

1980'li yıllarda Tibet'te liberal bir politika uygulamaya konulmuştur. Bu politika kolektifleştirmeyi ortadan kaldıracak ve Tibet Özerk Bölgesi'nde çalışan Çinli kadroların% 85'ini geri çekecektir. Dolayısıyla, Tibetlilerin kendi kendilerini yönetmelerine izin vermek amaçlanmıştır. Fakat bu politikanın çok geçmeden kaldırıldığı ve Tibet kültürünü-Tibet Budizmini baltalamayı hedefleyen siyasi baskının yeniden empoze edildiği söylenebilir (Samphel, 2012). Dolayısıyla, Çin meydanları 1980'li yılların sonlarında hareketlenmiş ve domino etkisiyle ilerlemiştir. Tibet sorunu üzerinden gösteriler ve tutuklamalar aynı yıllarda devam etmiştir. Çin'in kendilerini baskıladığını, ifade özgürlüğünü sınırlandırdığını ve komünist partinin değiştiğini düşünen toplum 15 Nisan 1989'da Pekin'de Tiananmen Meydanı'nda gruplanıp protestolara başlamıştır. Protestolar Çin ordusunun müdahalesi ile 4 Haziran 1989'da sona ermiştir. Çin hükümeti bu eylemlere kadar ordusunun kırılma noktasından dolayı Tibet ayrılıkçılığını potansiyel bir tehdit olarak görmemiştir. Fakat, Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla birlikte ve durumun toplum üzerindeki etkisiyle batılı güçlerin Tibet'i Çin'den uzaklaştırabileceği potansiyelinin farkedilmesi durumu büyük yankı uyandırmıştır (Le, 2016: 105).

Süreç içerisinde yaşanan gelişmeler ve insan hakları ihlalleri, Dalai Lama'nın ABD kongresinde sunduğu beş maddeli barış teklifi(1987) ve Avrupa Konseyine sunduğu Strasbourg teklifi(1988) ile tüm dünyanın odak noktası haline gelmiştir<sup>20</sup> (Köksoy, 2019: 90).

Tibet sorununu uluslararası boyuta taşıyan bir diğer mesele ise 2008 Pekin Yaz Olimpiyatlarındaki protestolardır. Bu kapsamda meşalenin resmi olarak yakılmasının ardından, dünya çapında rotasına başlamak üzere 31 Mart'ta Pekin'e gitmiştir. Burada, Çin'i Orta Doğu ve Avrupa'ya bağlayan tarihi bir ticaret merkezi olan İpek Yolu'nun konumlandığı yerleri ziyaret etmek amaçlanmıştır. Fakat, etnik Tibetliler, Çin'in Tibet'i işgali ve özgürlüklerinden yoksun olmaları nedeniyle sokaklara dökülmüştür. Ayrıca sürgündeki Tibetliler ve çeşitli ülkelerdeki destekçileri, Çin'in Tibet'i işgaline ve diğer insan hakları ihlallerine muhalefetlerini göstermek ve uluslararası kamuoyunun dikkatini çekmek için meşalenin gelişini kullandıkları söylenebilir. Diğer yandan Tibet sürgünlerine, davalarına sempati duyan ve Çin'in Tibet ve diğer yerlerdeki zayıf insan haklarını eleştiren Avustralya, Hindistan, Avrupa, Kuzey ve Güney

<sup>20</sup> Dalai Lama bu tekliflerdeki konuşmalarıyla 1989'da Nobel Barış ödülünü kazanmıştır.

Amerika'dakiler de protestoları desteklemiştir (Tethong, 2018). Bu noktada iki farklı yaklaşım mevcuttur. Bunlardan birincisi Dalai Lama'ya yöneltilen suçlamalardır. Başka bir deyişle Dalai Lama, Tibet'te hem Tibetlilerin hem de Çinlilerin çektiği acıların ana nedeni olarak görülmekte ve protestoları durdurma kapasitesinin olduğu fakat bilerek durdurmadığı şeklinde eleştiriler getirilmektedir. İkinci yaklaşım ise Dalai Lama'nın, Çin yönetimine karşı her zaman şiddetsiz bir direniş politikası sürdürdüğü ve Tibet için tam bağımsızlık talep etmediğidir. Dolayısıyla gelişen durumun Dalai Lama'yla ilgili olmadığı ve Tibetlilerin kendi iç yapılarından kaynaklandığı üzerinde durulmuştur (Nautilus Institute, 2008).

Bu olayların dışında Çin ve Hindistan arasındaki sorunların güncelliğini yitirmeyip ikili ilişkilere etki etmesi durumu da devam etmektedir. Bu bakımdan 2013 ve 2017'deki olaylara değinmek faydalı olacaktır. Nisan 2013'te Daulat Beg Oldi<sup>21</sup> bölgesine Çinlilerin asker ve ekipman göndermesi sonucu Hindistan'da bölgeye asker göndermiştir. Fakat tarafların uzlaşmaları sonucu her ikisi de bölgeden çekilmiştir. Haziran 2017'de ise Çinliler, Himalayalar'ın Hindistan tarafından değil, müttefiki Butan tarafından kontrol edilen Doklam Yaylası'nda bir yol inşa etmeye başlamıştır. Ancak, Hindistan burayı Çin ile diğer tartışmalı bölgelere yakın bir tampon bölge olarak gördüğü için silah taşıyan ve buldozer kullanan Hintli birlikler, yolu yok etme niyetiyle Çinlilere karşı çıkmıştır. Akabinde iki ülkede bölgeden çekilmeyi kabul etmiştir. Son olarak 2020 yılında Pangong Tso buzul gölündeki bir çatışmada, Hint askerleri ağır bir şekilde yaralanmıştır (Goldman, 2020). Dolayısıyla günümüzde sürekli olarak tekrar eden bu durumlar, zorlu bir çatışmanın habercisi olarak değerlendirilebilir.

## 5. Sonuç

Çin, ülkesini uluslararası ticarete açarken ve devlet kontrolündeki ekonomisini kapitalist çizgide radikal bir şekilde reforme ederken, halklarına önemli siyasi özgürlükleri genişletme konusunda isteksiz kalmıştır. Diğer yandan Çin'in dünya pazarındaki etkisi ve küresel iktisadi sistemle bütünleşmesi bölgesel olan sorunların, uluslararası bir hale geçiş sürecini hızlandırmıştır. Bu bakımdan, 2013 yılında planlanan Kuşak ve Yol İnisiyatifi'nin Çin'e bağlı olan Doğu Türkistan'dan başladığı ve Basra Körfezi'ne, Akdeniz'e ve Arap Yarımadası'na ulaşmadan önce tüm Orta Asya ülkelerinden geçtiği incelenmiştir. Dolayısıyla, Çin'e karşı kullanılan Doğu Türkistan ve Tibet gibi çatışma bölgelerindeki stratejilerin farklı bir boyuta

---

<sup>21</sup> Ladakh'taki eski ticaret yolunun bulunduğu bölge olarak tanımlanabilir.

evrildiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Çin'in günümüzde izlediği yumuşak güç ile gerçekleştirilen politikaların iç ve dış politikalar açısından farklı olduğu gözlemlenmiştir.

Çin'in, Tibet ve Sincan'daki stratejisinin, büyük ölçüde sert güce ve dayatmaya dayalı olduğu söylenebilir. Bu bakımdan Çin siyasi sisteminin, güvenlik düzeyinde iyi işlediği görülmektedir. Ayrıca Çin'in koordinasyoncu, asimilasyoncu ve milliyetçi dinamikleri, Çin yönetiminin siyasi meşruiyetini kabul etmeyen etnik gruplar için karşı güç kullanımını kolaylaştırmaktadır. Bu kapsamda uluslararası aktörlerin etkilerine rağmen, Çin'in ulus ötesi bağlantıları, stratejilerini uygulamasına olanak sağlamaktadır. Diğer yandan 2001 yılında Sincan'da oluşan durumu uluslararası kamuoyuna terörle mücadele olarak yansıtmayı başarmış, 2008 yılında Tibet'teki durumu ise Dalai Lama'yı bölücülükle suçlayarak kendi lehine çevirmeye çalıştığı söylenebilir.

Çin devamlı olarak sorunların etnik köken, din ya da insan haklarıyla ilgili olmadığını ulusal birlik ve bütünlükle ilgili olduğunu savunmuş ve iç işlerine müdahale edildiğini ifade etmiştir. Bu bakımdan ABD ve Hindistan gibi ülkelerin Tibet ve Sincan bölgelerindeki sorunları kullanarak, Çin'e stratejik bir şekilde müdahale ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir açıdan, Çin'in stratejik müdahalelerle ilgili doğruluk payı olsa da bölgedeki insan hakları ihlalleri hususunun Çin'in savunmalarından uzak olduğu sonucuna varılmıştır.

Son olarak Tibet ve Sincan'ın özerk olduğu fakat, bu özerkliğin teoriden pratiğe aktarılmaması durumunun önemli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, sistematik olarak ortaya çıkarılan sonuçlar, gerekli çıkarımların yapılması yoluyla günümüzde yaşanan çatışmaların sebeplerinin daha iyi analiz edilmesine, önlenmesine ve bölgesel çatışmaların evrilmesiyle ilgili yapılacak olan çalışmalara katkı yapacaktır.

## Kaynakça

- Andrew, D., ve Forbes, W. (1986). *Warlords and Muslims in Chinese Central Asia: A Political History of Republican Sinkiang 1911–1949*. Cambridge University Press.
- Bağ, M. (2020). *ABD Hazine Bakanlığı'ndan Çinli Yetkililere Doğu Türkistan Yaptırımı*. (13. 12. 2020) tarihinde Euronews: <https://tr.euronews.com/2020/07/10/abd-hazine-bakanligi-ndan-cinli-yetkililere-dogu-turkistan-yapt-r-m> adresinden alındı
- Bovingdon, G. (2004). *Autonomy in Xinjiang: Han Nationalist Imperatives and Uyghur Discontent*. Washington: East-West Center Washington DC.
- Bovingdon, G. (2010). *The Uyghurs – Strangers in Their Own Land*. Columbia University Press.
- Cabezon, J. I. (1996). Buddhist Principles in the Tibetan Liberation Movement. S. Q. Christopher , & B. K. Sallie içinde, *Engaged Buddhism: Buddhist Liberation Movements in Asia*. New York: State University of New York Press, Albany.
- CFR. (2020). *China's Approach to Global Governance*. (26. 12. 2020) tarihinde Council on Foreign Relations: <https://www.cfr.org/china-global-governance/> adresinden alındı
- Clarke, M. (2010). China, Xinjiang and The Internationalisation of The Uyghur Issue. *Global Change Peace & Security* (2), 213-229.
- Dağcı, K., & Keskin, M. (2013). Çin'in Doğu Türkistan Politikası ve Azınlık Hakları Bağlamında Hak İhlalleri. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), 12-29.
- Demirağ, Y. (2014). 1755-1949 Yılları Arasında Doğu Türkistan. *Uluslararası Uygur Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 229-245.
- Dünya Uygur Kurultayı. (2016). *Çin'in Mao Dönemi ve Sonrasındaki Türkistan Siyaseti*. (25. 12. 2020) tarihinde <https://www.uyghurcongress.org/tr/cinin-mao-donemi-ve-sonrasindaki-turkistan-siyaseti/> adresinden alındı
- Friedman, G. (2008). *Chinese Geopolitics and the Significance of Tibet*. (15. 12. 2020) tarihinde Stratfor: <https://worldview.stratfor.com/article/chinese-geopolitics-and-significance-tibet> adresinden alındı
- Fuller, G. E., ve Starr, F. S. (2004). *The Xinjiang Problem*. Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University: Central Asia-Caucasus Institute.
- Goldman, R. (2020). *India-China Border Dispute: A Conflict Explained*. (18. 12.2020) tarihinde The New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/06/17/world/asia/india-china-border-clashes.html> adresinden alındı
- Goldstein, M. C. (1991). *A History of Modern Tibet* . University of California Press.
- Goldstein, M. C. (1995). *Tibet, China and the United States: Reflections on the Tibet Question*. The Atlantic Council Of The United States' Occasional Paper: Center for Research on Tibet Case Western Reserve University.

- Holland, S., ve Psaledakis, D. (2020). *U.S. Imposes Sanctions on Chinese Company Over Abuse of Uighurs*. (22. 12. 2020) tarihinde Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-usa-china-trump-idUSKCN24W29O> adresinden alındı
- Jafarynejad, I. (2010). Economic Incentives Preempt Independence Movements: A Case Study of the Xinjiang Uyghur Autonomous Region in China. *Topical Research Digest: Human Rights in China- Human Rights-Human Welfare*, 84-94.
- Karaca, R. K. (2007). Türkiye-Çin Halk Cumhuriyeti İlişkilerinde Doğu Türkistan Sorunu. *Akademik Bakış Dergisi*, 1(1), 219-245.
- Köksoy, F. (2019). Çin Halk Cumhuriyeti Merkezli Tayvan, Tibet ve Doğu Türkistan Sorununun Amerika Çin İlişkilerine Yansıması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 83-103.
- Le, L. (2016). China's Perception of External Threats and Its Current Tibet Policy. *The China Journal*(76), 103-123.
- Lum, T., & Weber, M. A. (2020). *Uyghurs in China*. New York: Congressional Research Service.
- Mermer, C. T. (2020). *Çin-Hindistan Sınır Sorunu*. Ankara: Tasam Stratejik Rapor No:76.
- Nautilus İnstitute. (2008). *The Human Rights Olympics: Beijing 2008 and China's Security Dilemma*. (26. 12. 2020) tarihinde Nautilus İnstitute for Securiyt and Sustainability: <https://nautilus.org/apsnet/the-human-rights-olympics-beijing-2008-and-chinas-security-dilemma/> adresinden alındı
- Omonkulov, O. (2020). Kuşak ve Yol Projesi Bağlamında Çin-Orta Asya İlişkileri. *Bölgesel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 45-115.
- Paker, M. (2017). Uluslararası Hukuk Bakımından Çin'in Uygur Özerk Bölgesindeki Politikasına Bir Bakış. *Asya Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 93-109.
- Ramzy, A., ve Buckley, C. (2019). *The Xinjiang Papers- Absolutely No Mercy': Leaked Files Expose How China Organized Mass Detentions of Muslims*. (12. 12. 2020) tarihinde New York Times: <https://www.nytimes.com/interactive/2019/11/16/world/asia/china-xinjiang-documents.html> adresinden alındı
- Samphel, T. (2012). *The Tibet Issue: Tibetan View*. (13. 12. 2020) tarihinde BBC: <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-16759913> adresinden alındı
- Sarılioğlu, İ. (2007). Hindistan Çin İlişkilerinde Tibet Sorunu. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şen, F. (2009). Çin'in Sincan-Doğu Türkistan Sorunu: Dünü, Bugünü, Geleceği. *Ortadoğu Analiz*, 1(8), 125-134.
- Tethong, W. (2018). *The 2008 uprising and the Olympics*. (12. 12. 2020) tarihinde: Tibetanreview: <https://www.tibetanreview.net/the-2008-uprising-and-the-olympics/> adresinden alındı



- The Economist. (2020). *Graphic Detail*. (15. 12. 2020) tarihinde TheEconomist: <https://www.economist.com/graphic-detail/> adresinden alındı
- The Guardian. (2020). *US Imposes Sanctions on Chinese 'State-Within-a-State' Linked to Xinjiang Abuses*. (12.12.2020) tarihinde TheGuardian: <https://www.theguardian.com/world/2020/jul/31/us-sanctions-china-xinjiang-ughurs> adresinden alındı
- Türkan, H., ve Türkölmez, F. (2016). *Yirminci Yüzyılda BM Güvenlik Konseyi Daimi Temsilcisi 5 Devletin İşlediği Soykırım ve Katliamlar*. İstanbul: UHİM Uluslararası Hak İhlalleri İzleme.
- Tworek, W., ve Susan, W. K. (2015). *China's Economic Development Plan in Xinjiang and How It Affects Ethnic Instability*. California: Calhoun: The NPS Institutional Archive.
- Yenigün, C. (2009). Tiananmen Meydanı'ndan Urumçi'ye Demokrasi/Özgürlük Yolu. *Mostar Dergisi*(54), 20-35.



## TÜKENMİŞLİK İLE MOBBİNG'İN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Fatih Kürşat ALKIŞ<sup>1</sup>

Hakan YAĞCI<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, tükenmişlik ve mobbing durumlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu araştırmanın modeli taramadır. Araştırmanın örneklemini Sancaktepe belediyesinde istihdam edilmiş 232 kamu çalışanıdır. Uygulama safhası yüz yüze gerçekleşen bu çalışmada kişisel bilgi formu, tükenmişlik, mobbing ve işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler analizinde bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları göstermektedir ki kadın ve erkeklerin yanı sıra gelir dağılımı grupları da birbirlerinden istatistiksel anlamlı şekilde farklıdır. Korelasyon analizi sonuçları ise tükenmişlik ve mobbing düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını belirlemiştir. Regresyon analizi sonuçları ise tükenmişlik ve mobbing'in işten ayrılma niyetini pozitif şekilde yordadığını tespit etmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Mobbing, İşten Ayrılma Niyeti.*

*Jel Kodları: J0, J5, J7.*

Alındığı Tarih: 08.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 16.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

### Evaluation of the Effect of Burnout and Mobbing on Intention to Leaving Work

#### Abstract

The purpose of this research is to examine the effects of burnout and mobbing situations of public employees on their intention to leave. The model of this research is survey model. The sample of the research is 232 public employees employed in Sancaktepe municipality. Personal information form, burnout, mobbing and turnover intention scale were used in this study, the application phase of which was carried out face to face. Independent samples t-test, one-way analysis of variance, Pearson correlation analysis and simple linear regression analysis

<sup>1</sup> Kocaeli Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Uzmanı, Sancaktepe Belediyesi, [fatihkursatt@gmail.com](mailto:fatihkursatt@gmail.com) Orcid 0000-0002-7855-7840.

<sup>2</sup> Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yoksulluk Çalışmaları Doktora Öğrencisi, 100/2000 Doktora Bursiyeri, [hakanyagcist@gmail.com](mailto:hakanyagcist@gmail.com) Orcid: 0000-0003-4629-4748.

were used in the analysis of the collected data. The results of the research show that, in addition to men and women, income distribution groups are statistically significantly different from each other. Correlation analysis results, on the other hand, determined that as the level of burnout and mobbing increased, the intention to leave for job increased as well. The results of the regression analysis determined that burnout and mobbing positively predicted the intention to leave.

*Keywords: Burnout, Mobbing, Leaving Work.*

*Jel Codes: J0, J5, J7.*

## 1. Giriş

Çalışma ise insanların yerleşik hayata geçmesinden bugüne ihtiyaçların karşılanması amacıyla gerçekleştirilen bir pratik olmuştur (Cam, 2011). Çalışma hayatı hem kişisel hem de sosyal yaşamda önemli bir olgu olarak varsayılmaktadır. Çalışmanın yapısı nedeni ile sosyal bir içeriğe sahip olduğu kabul edilmekte ve sosyal değişkenleri etkileyebildiği ise uzun süredir bilinmektedir (Turan, 2018). Zamanla çalışma psikolojisi alanının gelişmesi ile çalışmanın psikolojik etkisi de araştırılmaya başlanmıştır

Çalışma yaşamı referans verildiği gibi sosyal bir olgu olması nedeni ile olumlu veya olumsuz birçok psikolojik durumu da içinde barındırmaktadır. Tükenmişlik ise çalışma yaşamında karşılaşılabilecek olumsuz psikolojik durumların en yaygın olanıdır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından yayınlanan Uluslararası Hastalık Sınıflandırması (ICD) tükenmişlik sendromunu tıbbi bir bozukluk olarak tanımlamıştır (İCD, 2018).

Mobbing çalışma yaşamında sıklıkla görülen bir başka olumsuz durumdur. Psikolojik taciz olarak adlandırılan “mobbing” (Davenport ve ark., 1999) aynı zamanda “*çalışan kişinin zorbalık, yıldırma, taciz vb davranışları maruz kalması*” şeklinde de tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Mobbing açık veya gizli şekilde gerçekleşebilirken, dolaylı ya da direk olarak izlenebilir. Türkiye’de 2011 ile 2016 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmaya göre özel sektör çalışanları arasında mobbing’e maruz kalanların tamamına oranı %81 olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen bu kişilerin yaygınlıkla kadın olduğu belirlenmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2006).

İşyerindeki zorbalık, giderek şiddetlenen bir sorun haline gelmiştir. 2007 yılında ABD’de yapılan araştırmaya göre çalışanların %37’si 6 ay içinde en az bir kez zorbalığa maruz kalmıştır. Araştırmanın devamında zorbaların %18’nin maruz kalan kişilerin iş arkadaşları

olduğu ve zorbalık mağdurlarının %24'ü işyerinde zorbalığa uğradıkları için işten ayrıldığını belirtmiştir (Akt., Karatuna ve Işıl-Tınaz, 2010)

Bu araştırmanın amacı, hedef aldığı değişkenleri örnekleme üzerinden değerlendirerek işten ayrılma niyeti açısından nasıl bir durumun meydana geldiğinin belirlenmesidir. Bu durumun nedeni ise, emeğin sosyal ve ekonomik belirleyiciliğinin yüksek olduğu günümüz sosyal yaşamında, çalışmanın sosyolojik birçok algı ve basmakalıp yargıya sahip olmasıdır. Örneğin, çalışmayan (Aylak) kişinin önemsiz ve amaçsız görülmesi, toplum içerisinde üretime dahil olan kişiler kadar ilgi görmemesi bu açıdan bir ayrımcılığa neden olmaktadır (Russell, 2008). Var olan bu durumların tespiti, bir ahlaki doğruyu tespit etmekten çok yaşanan işten ayrılmanın nasıl bir duruma sebebiyet verebileceğini göstermek içindir. Bu araştırmanın sonuçları ile işten ayrılma durumuna eğilim yaratan veya sebebiyet veren psikolojik durumlar tespit edilerek önleyici hizmetlerin oluşturulmasına katkı sağlanacaktır.

## 2. Tükenmişlik

Tükenmişlik ilk kez Freudenberger tarafından “*Mesleki bir tehlike*” olarak “*Başarısız olma, verim ve güç kaybı veya yerine getirilemeyen arzular sonucunda bireyin içsel durumunda tükenme durumu*” şeklinde ifade edilmiştir (Freudenberger, 1974). Sanayi devriminin yaşanması ve üretimin artması işgücünün çeşitlenmesine sebep olmuş, çeşitlenen çalışma koşulları kişilerin hem ruhsal hem de fizyolojik durumlarını etkilemiştir. Üretimin artması tüketimi arttırmış, tüketimin artması ise iş görenlerin üzerindeki iş yoğunluğunu ve tükenmişliğin yaşanma süresinin görülme olasılığının artmasına neden olmuştur. (Yücesan-Özdemir, 2010).

Maslach çalışma psikolojisi alanında tükenmişlikle ilgili sıklıkla referans verilen bir kuramcıdır. Tükenmişlik Envanteri de geliştiren Christina Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç ayrı boyutta açıklamaya çalışmıştır. Maslach tarafından tükenmişlik tanımı ise “*İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi*” şeklinde yapılmıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982).

- *Duygusal Tükenme*: Çalışanların duygusal açıdan kendilerini yıpranmış hissetmeleri şeklinde görülen ve tükenmişlik artışı ile karakterize bir durumdur. (Maslach ve Jackson, 1981).

- *Duyarsızlaşma*: çalışan bireyin hizmet verdiklerine karşı sert ve negatif tavır ve davranışlar sergilemesi ve duygudan yoksun şekilde davranmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981).
- *Kişisel Başarısızlık*: Kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenme hem çalışan bireyleri hem de örgütleri tetikleyen ve etkileyen bir kavramdır. Örgüt düzeyinde etkilerine bakıldığında; çalışma iş gücü devir oranını ve ise devamsızlığını yükseltirken İşe katılımı, örgüte olan bağlılığı ve iş doyumunu da azaltmaktadır (Lee ve Ashferth, 1996; Brewer ve Clippard, 2002) ayrıca fiziki olarak tükenme, yıkıcı alkol kullanımı ve depresyon gibi olumsuz durumlara da eğilim yaratabilmektedir (Maslach, 2003). Türkiye’de acil servis çalışanlarının katılımcı olarak belirlendiği tükenmişlik araştırmasına göre Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında görev alan sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğu şiddete uğradığı ve bu neticede özellikle duygusal tükenmeyi arttırdığı belirlenmiştir. Ayrıca meslekte çalışma süresi arttıkça kişilerdeki bireysel başarı oranı düştüğü de tespit edilmiştir (Mercan, 2017). Referans verilen bu çalışmada, sağlık sektörü gibi insan hayatına yönelik önemli meslek gruplarında görülen tükenmişlik, sunulan hizmetin kalitesinin azalttığı aynı zamanda mesleki çalışanlarında yaşam standartlarının kalitesini de olumsuz yönde etki etmektedir.

Tükenmişlik sendromunun belirtileri fiziksel, zihinsel ve duygusal olacak şekilde 3’e ayrılabilir. Bunlar (Kahill, 1988; Bauer ve ark., 2006).

#### ***Fiziksel belirtileri***

- Halsizlik ve istek yitimi
- Taşikardi, somatik mide problemleri
- uyumakta ve/veya uyanmakta zorluk
- Şiddetli olmayan fakat süregelen ağrılar

#### ***Zihinsel belirtileri***

- Motivasyon katıbyı
- Dikkatsizlik, unutkanlık ve dalgınlık
- Karar vermede güçlük

#### ***Duygusal belirtileri***

- Umutsuzluk
- Özgüven Yitimi

- Hayal kırıklığı
- Tez canlılık
- Şüphencilik
- Kaygı ve huzursuzluk

### 3. Mobbing

Mobbing kelimesinin türediği “*Mob*” kanunsuz, şiddete karışan, düzensiz bir kalabalık manasına gelmektedir. Mobbing, bir terim olarak bireyin bir topluluk tarafından (aile, arkadaş grubu, işyeri, okul, yaşadığı semt ) çeşitli zorbalık durumlarının etkisi altına kalması anlamına gelmektedir (TDK, 2021). Ayrıca bireyin çalışma arkadaşları, astları ya da üst yöneticileri tarafından duygusal istismar, söylenti, korkutma, aşağılama ve küçümsemeye maruz kalması olarak da ifade edilebilir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012).

İlk defa Lorenz tarafından “On Agression” (1966) adlı kitabında ele alınan mobbing kavramı, Lorenz tarafından Darwinist içgüdülerle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca Lorenz mobbing’in grup şeklinde gerçekleşmesine vurgu yaparak kavramın kolektif yönünü işaret etmiştir. Çalışma alanı açısından mobbing kavramını ilk defa Heinz Leymann ele almıştır. (Leymann, 1996). Leymann, bir veya topluluk tarafından düzenli bir şekilde, özellikle bir kişiye yönelik yaralayıcı psikolojik davranışlar olarak tanımlamıştır. Leymann, mobbing mağduru olan bireyin çaresiz ve savunmasız bir duruma yöneltildiğini belirtmiştir, Mobbing ve zorbalık davranışları çok sık ara ve uzun bir süre zarfında gerçekleştiğini belirlemiştir. Hem Brodsky hem de Leymann, yapılanların sıklığının ve süresinin önemine vurgu yaparak olumsuz etkinin şiddetini bu iki değişkeni kullanarak ölçmeye çalışmıştır (Brodsky, 1976; Leymann, 1990). 1984’te Leymann’ın mobbing ve zorbalık ile ilgili ilk raporu yayınlandığında, işyerinde zorbalık ve psikolojik terörle ilgili eylemleri beş kategoride incelemiştir. Bunlar,

- Zorbalık kurbanının saygınlığı
- Çalışma görevlerini yerine getirme olanakları
- Mağdurun çalışma arkadaşları ile iletişim sağlama olanakları
- Sosyal şartlar
- Davranış kümeleri, fiziksel zorlama ve saldırıları veya tehdit

Leymann özellikle Norveç ve Finlandiya’nın yanı sıra Birleşik Krallık, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Avustralya, Yeni Zelanda ve Japonya’da araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Leymann tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde gerçekleştirilen

araştırmaya göre çalışanların, işverenler, çalışma arkadaşları veya tüketiciler tarafından kötü davranışlara maruz kaldıkları tespit edilmiştir. 1984'de Wilson ABD şirketlerinin çalışanlarının kötüye kullanımı sebebiyle milyarlarca dolar kaybına uğradığı da vurgulanmış ve Leymann'ın sonuçlarını doğrulamıştır (Leymann, 1984).

### 3.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri

Mobbing ruhsal bir yaralayıcı eylemi işaret etmesi ile beraber birçok sosyal davranışada vurgu yapmaktadır. Zorbalık olarak bilinen bu davranışların sistemli ve bir amaç uğruna gerçekleştirilmesi ise kişinin psikolojik iyi oluş durumunu negatif şekilde etkilemektedir. Araştırmanın bu kısmında yaygınlıkla mobbing davranışı olarak adlandırılan davranışlar belirtilecektir. Bu davranışlar kültürden kültüre farklılık gösteriyor olsa da çoğunlukla uzmanlar tarafında fikir birliği sağlanmış davranışlardır. Bu kısımda mobbing maruz kalan kişilere yönelik davranış örnekleri sıralanacaktır (Tatar ve Yüksel, 2019).;

- İş bırakmaya zorlama,
- Çalışanı hiçleştirme
- Çalışanın kişisel çalışma alanına nüfus etme
- Çalışanın çalışma araç ve gereçlerine erişimini kısıtlama
- Çalışanın, çalışma arkadaşlarıyla her zamankinden çok daha fazla yaşanmaya başlar
- Çalışanı psikolojik stres ve baskıya maruz bırakma
- Çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkisinin kısıtlanmaya çalışılması
- Çalışanın iş hakkındaki bilgilendirmelerden yararlandırılmaması

Bu davranış örnekleri ancak bir kısım mobbing davranışlarını içermektedir. Bu nedenle psikolojik şiddeti içeren her türlü davranış mobbing olarak kabul edilebilir.

### 3.2. Mobbingin Fiziki ve Ruhsal Belirtileri

Psikolojik şiddet olarak tanımlanan mobbing'in gerçekleşmesinden sonra kişide negatif psikolojik belirtiler görülebilmektedir. Bunlar;

- Major anksiyete ve yıkıcı stres
- Korkulu ruh hali,
- Odaklanamama,
- Tükenmişlik sendromu belirtileri
- Motivasyon kaybı

- Ekonomik darboğaz
- Belirgin özgüven kaybı
- Somatik problemler
- Psikopatolojik hastalık ve bozukluklar

şeklinde sıralanabilir (Ates, 2019). Yaygınlıkla görülen bu belirtilerin yanı sıra birçok başka belirti görülebileceği gibi hiçbir belirti görülmeyebilir. Bu farklılığın nedenleri üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki birçok değişken bu belirtinin izlenmesine veya izlenmemesine neden olabilmektedir (Tuğran, 2020, Akıncı, Güven ve Demirel, 2015). Bu muğlaklığın giderilmesi için mobbing ve psikopatolojik özellikleri hakkında daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

#### 4. İşten Ayrılma

Literatürde “işten ayrılma niyeti” veya “iş bırakma niyeti” olarak da tanımlanan işten ayrılma kavramı, Tett ve Meyer (1993) tarafından “bilinçli ve kasıtlı olarak çalışmadan veya çalışılan yerin bütün değişkenlerine karşı azalmış iş görme isteği” olarak tanımlanmıştır. Çalışanların iş koşullarından memnun olmadığında aktif yıkıcı eylemler göstermesi ise işten ayrılma niyetinin beklendiği bir sonucudur.

Gönüllü veya ücretli çalışanların, ayrılma, işe alım, eğitim ve iş arama gibi maliyetleri hem çalışan kişiler için hem de şirketler için ciddi bir masraf kalemi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Birimlerinin temel amaçları çalışanların örgütsel taahhütlerini geliştirmek, beklentilerini karşılamak ve onların işten ayrılma niyetini azaltmak için ekibin bir parçası olmalarını sağlamaktır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanların işte kalma veya ayrılma kararlarını etkileyen ve en çok tartışılan faktörlerdir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013). Ayrıca, ayrılma niyetinin bireysel faktörler, işle ilgili faktörler ve ekonomik fırsatlarda dahil olmak üzere üç ana boyuttan oluştuğu genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca iş yükünün, kişisel stres kaynaklarının ve işyerinin fiziki koşullarının terk etme niyetini önemli ölçüde artırdığı da varsayılmaktadır (Özdevecioğlu, 2004).

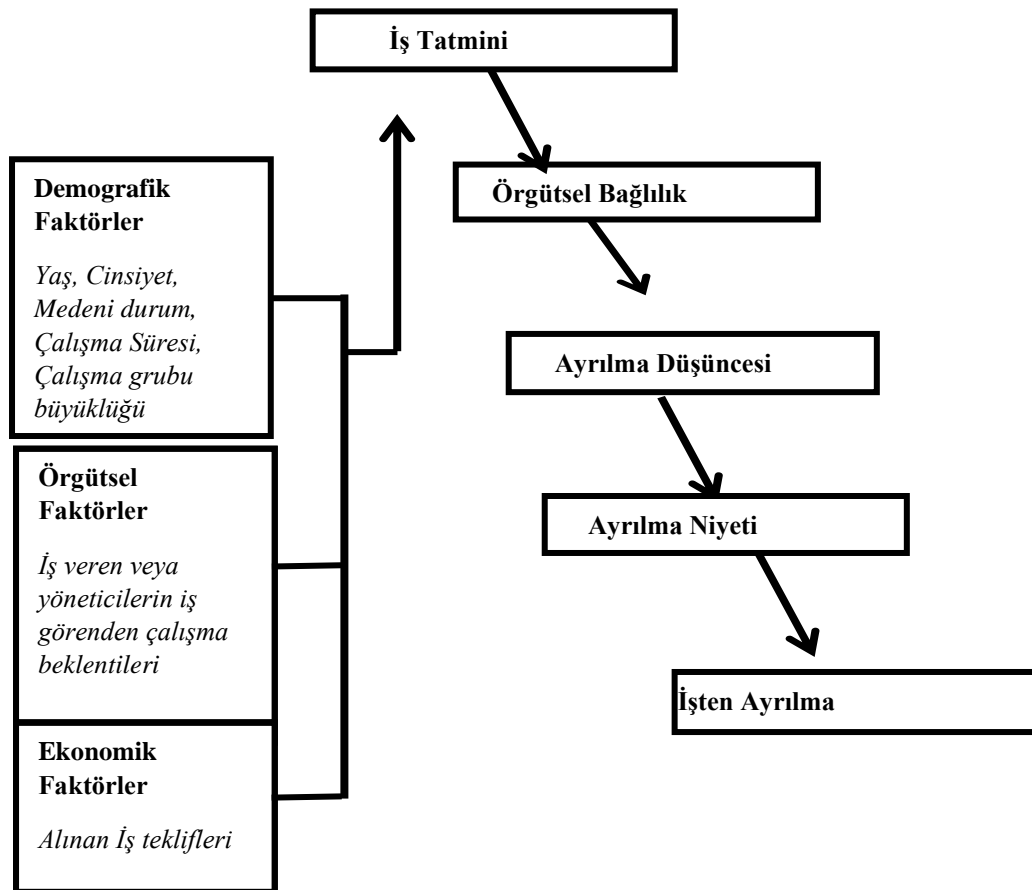
Farklı araştırmacılar tarafından yürütülen bazı araştırmaların bulguları özetlendiğinde, ayrılma niyeti ile ilişkili kavramlar şöyle sıralanabilir:

- Örgütsel Bağlılık Eksikliği (Sabuncuoğlu, 2007)
- Örgütsel Sadakatsizlik (Azaklı, 2011).
- İş Tatmini Eksikliği (Çekmecelioğlu, 2005;2006).

- Mesleki Heyecan Eksikliği (Günay, 2016).
- Örgütsel Adalet Eksikliği (Karavardar, 2015).
- Kariyer Gelişimi Eksikliği (Kaya, 2018).
- Yönetimsel Destek Eksikliği (Anafarta, 2015; Kaya, 2012).
- İş Güvenliği Eksikliği (Certel, 2018; Olcay, 2021).
- Çalışma Rol Netliği Eksikliği (Kılıç Özgün ve Kaplan, 2019).
- İşin Fiziksel Gereksinimlerinin Zorluğu (Süner, 2014).

İşten ayrılma ile ilgili yapılan araştırmalar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ayrılma niyeti arasında negatif ilişkiler (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015). olduğunu göstermektedir, ayrıca örgütsel sinizm ile ayrılma niyeti arasında da pozitif bir ilişki olduğu da belirlenmiştir (Polat ve Meydan, 2010).

### Şekil 1. Mobley'nin İşten Ayrılma Niyeti Modeli (1977)



Kaynak: Mobley (1977).

İş tatmini üzerine önemli araştırmalar yapan Mobley (1977) işten ayrılma niyeti



hakkında bir model geliştirmiştir. Mobley'in modeline göre, demografik, örgütsel ve ekonomik niteliğe sahip faktörler, iş tatminini etkileyen değişkenlerdir. Bu faktörlerin memnuniyeti iş doyumunu arttırmakta ve işini, şirketini seven iş görenler yaratmaktadır. Ve bu yeterli tatminin sonunda ise ayrılma niyetinin daha düşük olacağı varsayılmaktadır. İş tatmini azaldıkça, çalışanın organizasyon taahhüdü de azalır; çalışan, örgütün bir parçası olmadığını hissetmeye başlar. Bu duygu organizasyondan ayrılma düşüncesini tetikler. Çalışanın sorunları çözülmedikçe, ayrılma düşüncesi, ayrılma niyetini dönüştür ve bu süreç işten ayrılma ile sonuçlanır (Mobley, 1977).

## 5. Yöntem

Bu araştırmanın modeli taramadır. Tarama modellenmiş araştırmalar var olan durumun betimleyen araştırmalardır (Karasar, 2011). Bu araştırmada tarama modeline ek olarak ilişkisel tarama modelinde de yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmalarda iki ve daha çok değişken arasındaki durumu ve bu durumun derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk ve ark., 2017). İlişkisel analiz yöntemlerinden biri olan regresyon analizi bu araştırmada kullanılmıştır. Bu analiz türünde iki değişkenin birbirine olan etkisi yordanmaya çalışılmaktadır. Korelasyonel araştırmalar ise kendi içinde ikiye ayrılırlar: keşfedici ve yordayıcı. Keşfedici araştırmalar değişkenler arası ilişkileri çözümleyerek önemli bir olayı anlamaya çalışmak için kullanılır. Yordayıcı araştırmalarda ise; değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek ilişki kurulan değişkenlerin birinden yola çıkmak suretiyle diğer değişkenin bilinen değerine karşılık gelen bilinmeyen değeri belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2011, Creswell ve Creswell, 2017). Bu araştırmada var olan değişkenlerin yordayıcı gücü incelenecektir.

## Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın evreni İstanbul ilinde yerel yönetimlerde çalışan kişilerdir. Sancaktepe Belediyesi için çalışan 233 kişi ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmamızda örneklemden toplanan veriler ile yapılan analizler bu evrene genellemeye çalışılacaktır. Evrendeki kişi sayısı %95 güven aralığı %0,05 hata payı ile hesaplanmıştır. Örneklemin seçilmesi esnasında tabakalı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu araştırmanın analizlerinde %0,05'lik hata payı kabul edilmektedir.

**Tablo 1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları Tablosu**

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Kadın	121	51.9	0-5 yıl	148	63.5
Erkek	112	48.1	6-10 yıl	51	21.9
<b>Medeni Durum</b>			11-15 yıl	24	10.3
Evli	129	55.4	16-20 yıl	7	3.0
Bekar	104	44.6	<b>Aylık Geliriniz</b>		
<b>Yaş Grupları</b>			1000-3000	87	37.3
18-22	23	9.9	3000-5000	115	49.4
23-27	53	22.7	5000 ve sonrası	29	12.4
28-32	74	31.8	<b>Eğitim Düzeyi</b>		
33-37	37	15.9	Lise ve Altı	52	22.3
38-42	25	10.7	Önlisans	34	14.6
43-47	15	6.4	Lisans	111	47.6
48 ve üstü	6	2.6	Yüksek Lisans	27	11.6
			Doktora	9	3.9

Katılımcıların 121'i (%51,9) kadın, 112'si (%48,1) erkektir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında evli olanların 129 kişi ile toplam çalışma grubun %55,4'ünü oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları açısından dağılımları incelendiğinde 18-22 yaş arasında olanların 23 (%9,9), 23-27 yaş arasında olanların 53 (%22,7), 28-32 yaş arasında olanların 74 (%31,8), 33-37 yaş aralığında olanların 37 (%15,9), 38-42 yaş arasında olan 25 (%10,7), 43-47 yaş arasında olanların 15 (%6,4) ve 48 yaş ve üstü olanların 6 (%2,6) kişi olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde lise ve altı eğitime sahip olanların 52 (%22,3), ön lisans eğitime sahip olanların 34 (%14,6), lisans eğitime sahip olanların 111 (%47,6), yüksek lisans eğitime sahip olanların 27 (%11,6) ve doktora eğitim düzeyine sahip kişi sayısı 9 (%3,9) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların "Aynı işyerinde çalışma süresi" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında 0-5 yıl arası cevabını veren 87 (%37,3), 6-10 yıl cevabını veren 51 (%21,9), 11-15 yıl cevabını veren 24 (%10,3) ve 16-20 yıl cevabını veren ise 7 (%3) olduğu sonucuna varılmıştır. Aylık gelir sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1000-3000 TL gelire sahip olduğunu belirten 87 (%37,3), 3000-5000 TL gelire sahip olduğunu belirten 115 (%49,4) ve 5000 TL ve gelire sahip olanlar ise 29 (%12,4) kişi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri 2019 yılında toplanmıştır. Sancaktepe belediyesinde çalışan 233 kişi ile yüz yüze şekilde uygulama gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçlarının uygulanması çalışma ortamında ve araştırmacının kontrolünde yapılmıştır. Uygulama öncesinde katılımcılara hem sözlü hem de yazılı olarak araştırma ile ilgili bilgi verilmiştir. Katılımcılara Kişisel Bilgi Formu ve diğer üç ölçek (Tükenmişlik Ölçeği, Mobbing Ölçeği ve işten ayrılma ölçeği) bir arada verilmiştir. Yaklaşık olarak 15-30 dk. içinde uygulama tamamlanmıştır.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama sürecinde Kişisel Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Mobbing Ölçeği ve İşten Ayrılma Ölçeği kullanılmıştır. Aşağıda bu ölçeklerin psikometri özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

## Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan bu formda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Katılımcıların bu formda cinsiyeti, yaşı, öğrenimi düzeyi, medeni hali, aynı iş yerinde çalışma süresi, kaçınıcı işi, aylık geliri ve iş yerindeki pozisyonu ile ilgili soruları yer almaktadır.

## Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Ölçeğin Türkçe uyarlaması Ergin, geçerlik ve güvenilirlik çalışması tarafından yapılmıştır. Ölçek, tükenmişliği duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (D) ve kişisel başarı hissi (KB) olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmekte ve her bir soru beş basamaklı olmak üzere toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan maddeler hiçbir zaman 0, her zaman 4 puan olacak şekilde puanlanmaktadır. Buna göre, ölçeğin alt boyutlarından alınabilecek puanlar, duygusal tükenme için 0-36, duyarsızlaşma için 0-20 ve kişisel başarı için 0-32 arasında değişmektedir (Çapri, 2006). Bu ölçekteki güvenilirlik Cronbach Alpha sayısı .71 olarak hesaplanmıştır.

## Mobbing Ölçeği

Mobbing Ölçeği, Aiello, Deitinge, Nardella ve Bonafede tarafından 2008 yılında “Örgütsel Çevrede Mobbing Riskinin Değerlendirilmesi” adlı çalışma için geliştirilmiştir. Ölçek, bireyler arası ilişkilere dayalı olarak mobbing davranışlarını belirlemeyi hedefleyen

sorulardan oluşmaktadır. Ölçekte belirtilen ifadelerle, bireylerden “Tamamen katılıyorum – 7”, “Kesinlikle katılmıyorum – 1” olmak üzere yedi derecede görüş bildirmeleri istenmiştir. Böylece yüksek puanın daha çok mobbing davranışına maruz kalmayı açıklaması beklenmiştir. Maddelerden ve ölçekten elde edilen düşük puan ise mobbing davranışlarına daha az maruz kalındığını ifade etmektedir. Laleoğlu ve Özmete tarafından bu ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Aşamalı olarak Türkçeye çevirisi tamamlanan form Türkçe uzmanlarının görüşüne sunulup önerileri alınmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun bu ilk şeklinin dil ve anlaşılabilirliğini test etmek amacı ile kişilere uygulanmıştır. Son olarak geri bildirimler doğrultusunda ölçeğe son şekli verilerek uygulamaya hazır hale getirilmiştir (Laleoğlu ve Özmete, 2013). Bu ölçekteki güvenilirlik Cronbach Alpha sayısı .67 olarak hesaplanmıştır.

### **İşten Ayrılma Ölçeği**

İşten Ayrılma Eğilimini ölçmek için Mobley, Griffin, Hand ve Meglino un (1979) tanımından yola çıkarak Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve dört sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır (Turunç ve Çelik, 2010). Bu ölçekteki güvenilirlik Cronbach alpha sayısı .85 olarak hesaplanmıştır.

### **Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırmanın denencelerini sınamak amacıyla sosyodemografik form, tükenmişlik ölçeği, mobbing ölçeği ve işten ayrılma ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı tekniği ile incelenecektir. Daha sonra, tükenmişlik, mobbing ve işten ayrılma konusundaki yordayıcı gücünü incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

### **Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında değişkenler açısından toplanılan veriler istatistiksel yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

**Tablo 2. Cinsiyet gruplarının tükenmişlik, mobbing ve işten ayrılma niyeti açısından bağımsız örneklem T Testi Tablosu**

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Tükenmişlik	Kadın	121	31,21	6,14	,072	,012
	Erkek	112	27,07	6,01		
Mobbing	Kadın	121	66,18	11,02	-,858	,023
	Erkek	112	64,67	10,21		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	121	10,08	1,18	,192	,041
	Erkek	112	8,01	1,03		

Tablo 2'ye göre cinsiyet grupları arasında tükenmişlik, mobbing ve işten ayrılma niyeti açısından  $P > .05$  düzeyinde ( $P = ,012$ ) istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın niteliğinin tespiti amacıyla yapılan analize göre kadınların erkeklere oranla daha fazla tükenmiş oldukları, mobbing'e maruz kaldığı ve işten ayrılma niyeti sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3'e göre gelir düzeyi grupları arasında tükenmişlik açısından  $P < .05$  düzeyinde ( $p = .024$ ) istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Saptanan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc (Tukey) analizi sonucunda bütün grupların birbirlerinden istatistiksel anlamlı şekilde farklı oldukları gözlemlenmiştir. Bu farkı niteliğini belirlemek amacıyla gelir gruplarının tükenmişlik ortalama puanlarına bakılmıştır. Grupların ortalaması, 1000-2999 TL ( $X = 41,03$ ), 3000-4999 TL ( $X = 38,15$ ) ve 5000 TL ( $X = 37,34$ ) ve üstü gelire sahip olanlar bu şekildedir. Varyans analizi ile ortalama puanlara bakılarak ve ölçeğin yükselen puanın yüksek tükenmişlik durumuna sahip olduğu varsayımı ile en az gelire sahip olan grubun en fazla tükenmişliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gelir düzeyi grupları arasında mobbing açısından  $P < .05$  düzeyinde ( $p = .036$ ) istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Saptanan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc (Tukey) analizi sonucunda 1000-2999 TL arası gelire sahip kişiler ile 3000 ve 4999 TL gelire sahip kişiler arasında ve 3000-4999 TL gelire sahip kişiler ile 5000 TL üstü gelire sahip kişilerin birbirlerinden istatistiksel anlamlı şekilde farklı oldukları gözlemlenmiştir. Bu farkı niteliğini belirlemek amacıyla gelir

gruplarının mobbing ortalama puanlarına bakılmıştır. Grupların ortalaması, 1000-2999 TL (X=59,13), 3000-4999 TL (X=69,31) ve 5000 TL (X=57,21) ve üstü gelire sahip olanlar bu şekildedir.

**Tablo 3. Gelir düzeyi gruplarının tükenmişlik, mobbing ve işten ayrılma niyeti açısından tek yönlü varyans analizi Tablosu**

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss.	F	p	Anlamlı Fark
Tükenmişlik	1000-2999 (a)	87	41.03	9.19	4,516	,024	a-b
	3000-4999 (b)	115	38.15	7.51			a-c
	5000 ve üstü (c)	29	37.34	6.48			c-b
Mobbing	1000-2999 (a)	87	59.13	10.4	,498	,036	a-b
	3000-4999 (b)	115	69.31	14.03			b-c
	5000 ve üstü (c)	29	57.21	11.5			
İşten Ayrılma Ny.	1000-2999 (a)	87	8,02	1,32	,389	,041	a-b
	3000-4999 (b)	115	9,16	1,19			a-c
	5000 ve üstü (c)	29	10,51	1,13			c-b

Gelir düzeyi grupları arasında işten ayrılma niyeti açısından  $P < .05$  düzeyinde ( $p = .041$ ) istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Saptanan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc (Tukey) analizi sonucunda bütün grupların birbirlerinden istatistiksel anlamlı şekilde farklı oldukları gözlemlenmiştir. Bu farkı niteliğini belirlemek amacıyla gelir gruplarının işten ayrılma ortalama puanlarına bakılmıştır. Grupların ortalaması, 1000-2999 TL (X=8,02), 3000-4999 TL (X=9,16) ve 5000 TL (X=10,51) ve üstü gelire sahip olanlar bu şekildedir.

**Tablo 4. Katılımcıların Araştırma değişkenlerine İlişkin Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	1	2	3	5	6	7
Tükenmişlik	1					
Mobbing	,478**	1				
İşten Ayrılma Niyeti	,510**	,689**	1			
Tehdit Taciz	,267**	,758**	,427	1		
İşe bağlılık	-,496**	-,427**	-,539**	,265	1	

Tükenmişlik ile işe bağlılık ( $p<.01$ ,  $r=-.496$ ) arasında istatistiksel anlamlı negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik ile mobbing ( $p<.01$ ,  $r=-.478$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p<.01$ ,  $r=-.510$ ) arasında ise istatistiksel anlamlı pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Mobbing ile işten ayrılma niyeti ( $p<.01$ ,  $r=-.689$ ) ve tehdit taciz ( $p<.01$ ,  $r=-.758$ ) arasında istatistiksel anlamlı pozitif ilişki belirlenmiştir. Mobbing ile işe bağlılık ( $p<.01$ ,  $r=-.427$ ) arasında ise istatistiksel anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile işe bağlılık ( $p<.01$ ,  $r=-.539$ ) arasında negatif anlamlı ilişki belirlenmiştir.

**Tablo 5. Öz-bilinç bağımlı değişkenine Yaş bağımsız değişkeni Basit Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	$t$	$R^2$	$f$
Tükenmişlik	İşten Ayrılma	,214	16,678	,045	13,148**
Mobbing	İşten Ayrılma	,117	13,024	,033	9,815**

Tablo 5'te gösterildiği gibi tükenmişlik bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi göstermektedir ki tükenmişlik ölçeğinden alınan skorların işten ayrılma niyeti skorları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. ( $p<.01$ ) Bir başka deyişle, tükenmişlik skorlarındaki artış istatistiksel anlamlı düzeyde işten ayrılma niyetini puanlarının %4'ünü açıklamaktadır. ( $r^2=.045$ ,  $p<.01$ ) Tükenmişlik durumundaki bir birimlik artış ise  $\beta=0,214$  değerinde işten ayrılma niyetine katkı sağlamaktadır.

Tablo 5'te belirtilen diğer regresyon analizi mobbing'in bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak seçilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları göstermektedir ki mobbing ölçeğinden alınan skorların işten

ayrılma niyeti skorları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. ( $p < .01$ ) Bir başka deyişle, mobbing skorlarındaki artış istatistiksel anlamlı düzeyde işten ayrılma niyetini puanlarının %03'ünü açıklamaktadır. ( $r^2 = .033$ ,  $p < .01$ ) Mobbing durumundaki bir birimlik artış ise  $\beta = 0,117$  değerinde işten ayrılma niyetine katkı sağlamaktadır.

## Tartışma

Bu çalışmanın amacı tükenmişlik, mobbing ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belediye çalışanlarından oluşan bir örnekleme incelemektir. Günümüzde işten ayrılma veya iş kaybı hem sosyal yaşam için hem de iş yaşamı için önemli bir sorundur. Üretimin artması ile beraber çalışan kişilerin fiziksel emekleri azalmış yerine duygusal ve ruhsal emek gerektiren işlerde çalışılmaya başlanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan belediye çalışanlarının seçilmesinin nedeni hizmet sektörü içerisinde insan ilişkisinde bulunmak zorunda olmalarından ileri gelmektedir. Bu durum da tam olarak araştırma değişkenlerimizin bağımlı değişken etkisini göstermesi beklenir.

O'Connell ve arkadaşları (2007) İrlanda'da çalışan kişilere yönelik olumsuz davranışların görülme sıklığını araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların %7,9' işyerinde olumsuz yıkıcı davranışlara maruz kaldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının evrenin durumunu yansıttığı varsayımı ile İrlanda'da 159,000 kişinin çalışma yaşamında olumsuz muameleye maruz kaldığı söylenebilir. Bu negatif durumun görülme sıklığı çalışma alanında görülen bu olumsuz durumların yıkıcılığı hakkında da bilgi verebilir. Aynı araştırmanın cinsiyet grupları açısından gerçekleştirilen analizin sonuçlarına göre kadınlar erkeklere oranla 2 kat daha fazla çalışma hayatında olumsuz davranışların hedefi olduğu tespit edilmiştir. Referans araştırmanın sonuçları bulgular kısmında verilen sonuçlar ile örtüşmektedir. (Tablo 2) Ancak çalışma hayatında mobbing, zorbalık ve olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığının cinsiyet grupları açısından durumu literatürde tartışmalıdır. Bazı araştırmaların sonuçlarına göre kadın ve erkeklerin mobbing, zorbalık ve olumsuz davranışlara uğrama sıklığı açısından birbirlerinden istatistiksel anlamlı şekilde fark yoktur (Hacıcaferoğlu, 2013; DüNDAR ve Acar, 2008). Salin ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen boylamsal araştırmada mobbing, zorbalık ve olumsuz davranışlara uğrama sıklığı açısından kadın ve erkek cinsiyet grupları anlamlı şekilde birbirlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Fark tespit önceki araştırmaların ise yöntemlerine eleştiride bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçları en az gelire sahip olan grubun en fazla tükenmişliğe ve en az işten ayrılma niyetine sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3). Mavi yakalıların görece daha az



ücret gelirine sahip olduğu kabul edilen bir durumdur. Hem bedensel olarak yorucu işleri görmesi nedeni ile hem de bu emeğin karşılığında daha az ücret gelirine sahip olması kişinin tükenmişliğe düşmesine neden olur. Akbolat ve Işık tarafından gerçekleştirilen “Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: bir kamu hastanesi örneği” isimli araştırmada düşük gelir düzeyinin sahip olan kişilerin görece daha fazla tükenmişlik belirtileri gösterdikleri tespit edilmiştir (Akbolat ve Işık, 2008).

Gelir gruplarına farklılık testlerinin uygulandığı bir diğer araştırma ise Gülöva, İspirli ve Eryılmaz tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma Türkiye’de istihdam edilmiş 191 beyaz yakalı kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çeşitli demografik değişkenlerin bağımlı değişken ile olan ilişkisinin ölçüldüğü bu araştırmanın sonuçlarına göre gelir dağılımı grupları tükenmişlik açısından birbirinden istatistiksel anlamlı şekilde farklı olduğu belirlenmiştir (Gülöva, İspirli ve Eryılmaz, 2014).

Çalışma fiziksel olduğu kadar ruhsal da bir süreçtir. Bu nedenle çalışma hayatının istenmeyen sonuçlarından olan iş kaybının nedenleri ruhsal olarak da incelenmelidir. Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları göstermektedir ki tükenmişlik ve mobbing işten ayrılmayı pozitif şekilde yordamaktadır. Çalışma hayatında psikolojik olarak rahatsız edici herhangi bir durum kişinin verimliliğini kaybetmesini, işe bağlılığının azalmasını ve en son çarede işten ayrılmasına neden olabilir. (Keser ve Kümbül Güler, 2016)

Tanrıverdi ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen “Psikolojik şiddet algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerinde bir araştırma.” isimli araştırma 243 banka çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre tükenmişlik ve algıladıkları şiddet düzeyleri işten ayrılmayı pozitif şekilde yordamaktadır. Mobbing’in işten ayrılma üzerindeki etkisinin incelendiği bir başka araştırmada, etkinin varlığı belirlenmiş ve depresyonun kısmı aracılık rolü tespit edilmiştir (Atalay ve Doğan, 2020).

## 6. Öneriler

- Kadınların erkeklere oranla daha fazla çalışma hayatındaki olumsuz davranışların hedefi olması bu araştırma kapsamında da belirlenmiştir. Bu nedenle sadece kadınlar özelinde gerçekleştirilecek bir araştırmanın daha çarpıcı tükenmişlik, mobbing ve işten ayrılma niyeti durumlarını göstereceği varsayılmaktadır.



- Gelir azlığı tükenmişliği artırıyor olsa da işten ayrılma niyetini açısından farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Tükenmişliğin olumsuz psikolojik sonuçları (Sönmezgil, 2018; Gençöz ev ark., 2008) literatürde birçok kez kanıtlanmıştır. Bu nedenle yoksulluğu nedeni ile işten ayrılma gibi bir baş etme davranışı gösteremeyen kişinin sürekli psikolojik olarak olumsuz bir duruma maruz kalması istenmedik bir durumdur. Bu nedenle insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmesi muhtemel psikososyal uygulamalar önem arz etmektedir.

- Tükenmişlik ve mobbing işten ayrılma niyetini yordamaktadır. Sadece bu sonuç bile çalışmanın sonlanması gibi olumsuz bir durumun psikolojik nedenler ile gelişebileceğini göstermektedir. Bu değişkenlerin psikolojik kavramlar ile olan ilişkisini incelemek ise çalışmanın psikolojik temelleri hakkında geniş bir bilgi sunacağı sanılmaktadır.

## Kaynakça

- Acar, A. B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(4), 51-59.
- Aiello, A., Deitinge, P., Nardella, C. & Bonafede, M. (2008). A toll for assessing the risk of mobbing in organizational environments: *Prevenzione OGGI*, 4(3), 9-24.
- Akbolat, M. & Isik, O. (2008). The levels of burnout of health employees: Sample of a public hospital. *Journal of Health Administration of Hacettepe*, 11(2), 231-254.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 6(11) 111-129
- Atalay, E. ve Doğan, A. (2020). Mobbingin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde depresyonun aracı rolünün incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(6), 1729-1741.
- Ates, Ö. T. (2019). Examination of the Relationships between Mobbing and Psychological Symptoms in Teachers. *Online Submission*, 7(3), 863-873.
- Azaklı, Ö. (2011). Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama.
- Bauer, J., Stamm, A., Virnich, K., Wissing, K., Müller, U., Wirsching, M., & Schaarschmidt, U. (2006). Correlation between burnout syndrome and psychological and psychosomatic symptoms among teachers. *International archives of occupational and environmental health*, 79(3), 199-204.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Brewer, E. W. & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. DC:Heath & Co.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). Bilimsel

- araştırma yöntemleri. Pegem Atıf İndeksi, 2017, 1-360.
- Cam, E. (2011). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Journal of Human Sciences*, 8(1).1-10
- Certel, E. (2018). Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin incelenmesi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London:Sage publications.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1). 62-77
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. London:Civil Society Pub.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması*. Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gençöz, T., Durak, E. Ş., & Durak, M. (2008). *Ceza infaz kurumu personeline psikolojik semptomatoloji: iş stresi, psikolojik dayanıklılık, tükenmişlik, sosyal destek ve baş etme tarzları*. Ankara: METU\ODTÜ
- Gülova, A., İspirli, D. ve Eryılmaz, İ. (2014). İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik beyaz yakalıların üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(19), 25-39.
- Günay, İ. (2016). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin değerlendirilmesi: Antalya-Kundu oteller bölgesinde bir araştırma.
- Hacıcaferoğlu, S. (2013). Ortaöğretimde çalışan branş öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına uğrama düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 111-128.

- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara. Nobel Yayınevi.
- Karatuna Işıl/Tınaz Pınar: İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma, Ankara 2010,
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kaya, A. (2018). Kariyer gelişim sürecinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi.
- Kaya, B. (2012). Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama.
- Kenan, Ö. ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 1-12
- Keser, A. ve Kümbül Güler, B. (2016), *Çalışma Psikolojisi*, Kocaeli:Umuttepe Yayınları
- Kılıç Özgün, Ş., & Kaplan, M. (2019). Topluluk duygusu ve örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi (Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Kitapci, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Laleoğlu, A. ve Özmete, E. (2013). Mobbing ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 7(31), 9-31.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.

- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lorenz, K. (2005). *On aggression*. London:Routledge.
- Maslach C., Zimbardo P.G. (1982) *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood:Prentice-Hall. Inc.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Washington:Ishk.
- Mercan, N. C. (2017). Paramedik eğitimi uygulama alanlarında yaşanan sorunlar çalıştayı sonuç raporu. *Hastane Öncesi Dergisi*, 2(2), 127-134.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M.(1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process, *Psychological Bulletin*, 86(62) 493-522.
- O'Connell, P., Calvert, E., & Watson, D. (2007). Bullying in the workplace: Survey Reports 2007. Erişim adresi: <https://www.esri.ie/system/files?file=media/file-uploads/2015-07/BKMNEXT094.pdf>
- Olca, Z. F. (2021). Hızlı Tren Şantiyesinde Çalışanların Güvenlik İklimi Algıları ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2902-2915.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Russell, B., & Ergin, M. (2008). *Aylaklığa övgü*. Cem yayınevi.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve isten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Salin, D., Lee, R. T. & Hoel, H. (2013). Workplace bullying as a gendered phenomenon. *Journal Managing Psychology* 28(13) 235-251.
- Sönmezgil, C. A. (2018). *Mesleki tükenmişliğin psikopatoloji, inanç ve kontrol odağı yönünden değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).

- Süner, Z. (2014). *İş yükümlülüklerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., & Taştan, N. O. (2018). Psikolojik şiddet algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 113-131.
- Tatar, Z. B., & Yüksel, Ş. (2019). Mobbing at workplace—psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms. *Archives of Neuropsychiatry*, 56(1), 57.
- TDK, (2021) Mobbing Nedir? Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekingündüz, S., & Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: kavram ve kapsam. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 37(1) 169-212
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- World Health Organization. (2018). ICD-11 for mortality and morbidity statistics. Erişim Adresi: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en>
- Yücesan Özdemir, G. (2010). Despotik emek rejimi olarak taşeron çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 27(4), 35-50.

## GÜNEY KORE VE JAPONYA'DA E-DEVLET SİSTEMLERİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Müslüm YILDIZ<sup>1</sup>

### Özet

E-devlet sistemleri, özellikle gelişen teknolojinin de yardımıyla her geçen gün daha geniş uygulama alanları bulmaktadır. Birçok devlet, e-devlet uygulamalarının; zaman ile mekân açısından ekonomik ve etkili bir yöntem olması, bürokrasi ve personel ihtiyacını azaltması, şeffaflığı artırarak yolsuzluğu önlemesi nedenleriyle bu alanda birbiriyle yarışmakta ve rekabet etmektedir. Söz konusu rekabet sürecinde ülke örneklerinin karşılaştırılması mevcut e-devlet sistemlerinin yeniden yapılandırılması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan vaka analizi olarak tasarlanmış olup vaka olarak Güney Kore ve Japonya ülkelerindeki e-devlet sistemleri karşılaştırmalı kamu yönetimi disiplini çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda, hükûmet belgelerinden, Birleşmiş Milletler tarafından yürütülen e-devlet araştırmalarından ve Uluslararası Telekomünikasyon Birliği tarafından yayımlanan bilgi toplumunun ölçülmesi raporlarından elde edilen veriler doküman incelemesi yöntemi ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak Güney Kore ve Japonya'daki e-devlet sistemleri ve uygulamaları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ile bunların nedenleri ortaya konmuştur.

*Anahtar kelimeler: E-devlet, E-devlet Sistemleri, Japonya, Güney Kore.*

*Jel Kodları: H19, H83, N70, O38*

Alındığı Tarih: 10.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 08.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

### **E-Government Systems in the Republic of Korea and Japan: A Comparative Study**

#### **Abstract**

E-government systems are finding wider implementation areas day by day, especially with the help of developing technology. Many governments compete with each other in the field of e-government, because it is an effective and economical method in terms of place and time, reduces red tape and the need for personnel, and prevents corruption by increasing transparency. Comparison of country examples in the said competition process is important in terms of restructuring existing e-government systems. This study was designed as a case study, which is among the qualitative research methods, and the e-government systems in South Korea

<sup>1</sup> İstanbul Medeniyet Üniversitesi, [yildizmuslum@outlook.com](mailto:yildizmuslum@outlook.com).



and Japan were discussed within the framework of the comparative public administration discipline. In this context, the data obtained from government documents, e-government research conducted by the United Nations, and information society measurement reports published by the International Telecommunication Union were analyzed by document analysis method. As a result, the similarities and differences between e-government systems and applications in South Korea and Japan and their reasons are presented.

*Keywords: E-government, E-government Systems, Japan, The Republic of Korea.*

*Jel Codes: H19, H83, N70, O38.*

## 1. Giriş

Özellikle 1980’li yıllardan itibaren bilgisayar ve internet başta olmak üzere bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler toplumsal yaşamdan ekonomiye kadar pek çok alandaki değişimi de beraberinde getirmiştir. Söz konusu değişimlerden devletler de etkilenmiş ve artan vatandaş talepleri, devletlerin vatandaşlara yaklaşımlarını yeniden ele almasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak vatandaşlara daha kaliteli ve ulaşılabilir bir biçimde hizmet sunmak amacıyla çeşitli e-devlet sistemleri ve uygulamaları geliştirilmiştir. E-devletin temel ilkesi, kamusal hizmet sunum süreçlerini daha bütüncül hâle getirmek ve ülke genelinde etkin kaynak kullanımını sağlamak için finansal maliyetler ile işlem sürelerini azaltarak kamu sektörünün iç işleyişini iyileştirmek ve şeffaflığı artırmaktır. E-devlet kavramının basitçe devletin interneti ve bilgi iletişim teknolojilerini kullanarak hizmet sunması olarak tanımlanması günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Zira ilerleyen süreç içerisinde e-devletin de kapsamı genişlemiş ve e-devlet yalnızca devletin vatandaşa hizmet sunduğu bir portal olmaktan çıkarak vatandaşlar ve işletmeler gibi diğer paydaşların devlete ve birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirebildiği bir araç hâline gelmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin beraberinde getirdiği elektronikleşme ve dijitalleşme, kamu hizmeti sunumunun verimliliği söz konusu olduğunda ciddi bir kaldıraç işlevi görmektedir. Gerek devlet içerisinde gerekse yönetim süreçlerinde elektronikleşme ve dijitalleşme, devletin her seviyesinde hesap verebilir, kapsayıcı ve etkili kurumların oluşturulmasına katkı sunmaktadır. Bu nedenle modern devletler, e-devlet konusunda daha hızlı bir dönüşüm geçirme telaşı içerisinde (UN, 2020: 1). Bu durum ise kamu hizmetlerinin sürdürülmesi noktasında bir rekabet ortamı yaratmıştır (Moon, 2002). Söz konusu rekabet süreci ise devletler arası bir yarışa dönüşmektedir. Birleşmiş Milletler (BM), bu yarışın önde gidenlerini ve geride kalanlarını belirlemek amacıyla çeşitli araçlar geliştirmiştir.

Bu çalışmada, karşılaştırmalı kamu yönetimi çerçevesinde BM tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen e-devlet araştırmasında 193 ülke arasında 2. sırada yer alan Güney Kore<sup>2</sup> ve 14. sırada bulunan Japonya'daki e-devlet sistemleri ve uygulamaları ele alınmaktadır. Zira bu iki ülkenin; buldukları coğrafya, insani gelişmişlik düzeyleri ve gelir dağılımı bağlamındaki konumları birbirine oldukça yakınlık göstermektedir. Nitekim Güler (Birgül A., 2004: 6) tarafından karşılaştırılacak ülkelerin ve olguların belli bir derecede benzerlik taşıması gerektiği vurgulanmaktadır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından hazırlanan İnsani Gelişmişlik Endeksi'nin 2019 yılı verilerine göre Japonya 19. sırada yer almaktayken Güney Kore 23. sırada yer almaktadır (UNDP, 2020). Ayrıca gelir eşitsizliğini ölçmek için kullanılan Gini katsayısı açısından 2018 yılı verilerine göre Güney Kore'nin sahip olduğu 0.345 değeri ile Japonya'nın sahip olduğu 0.334 değeri göz önüne alındığında bu iki ülkenin gelir dağılımı konusunda dengeli ve birbirine oldukça benzer olduğu anlaşılmaktadır (OECD, 2018). Diğer yandan Japonya'nın kişi başına düşen gayrisafı milli hasılası yaklaşık 39.500 ABD doları ile Güney Kore'nin sahip olduğu değerden yaklaşık 8.000 ABD doları yüksektir (World Bank, 2020). Peki coğrafya, insani gelişmişlik düzeyleri ve gelir dağılımı konularındaki benzerliklere ve Japonya'nın kişi başına düşen GSMH konusundaki önemli üstünlüğüne rağmen e-devlet söz konusu olduğunda Güney Kore'nin ciddi başarısı ve iki ülke arasındaki fark nereden kaynaklanmaktadır? Araştırma kapsamında bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla Güney Kore ve Japonya'daki e-devlet uygulamaları arasındaki benzerlikler ile farklılıklar ve bunların sebepleri incelenmiştir. Bu bağlamda ilgili literatürden, hükümet belgelerinden, Birleşmiş Milletler tarafından yürütülen e-devlet araştırmalarından ve Uluslararası Telekomünikasyon Birliği tarafından yayımlanan bilgi toplumunun ölçülmesi raporlarından elde edilen veriler doküman incelemesi yöntemi ile analiz edilmiştir.

## 2. E-Devlet Kavramı ve E-Devlet Uygulamaları

1990'lı yılların başından itibaren bilgiyi üreten, dönüştüren ve işleyen, kamu taleplerine daha hızlı cevap verebilecek donanımına sahip, bilgiye dayalı bir devlet yapısına ihtiyaç duyulmuştur. Bu yeni devlet yapısı, bilgi toplumu tarafından desteklenen, bilgi ve iletişim teknolojileri ile güçlendirilen ve elektronik uygulamalarla hız kazanan elektronik devlet (e-devlet) biçiminde kendini göstermiştir. E-devlet kavramı geniş anlamda kamu kurumları tarafından kullanılan tüm bilgi ve iletişim teknolojisi platformlarını ve uygulamalarını içerecek bir sistem biçiminde tanımlanabilmekteyken daha dar anlamda devlet ile vatandaşlar, işletmeler

<sup>2</sup> Resmî adı Kore Cumhuriyeti olsa da bu çalışmada Türkiye'deki yaygın kullanım tercih edilmiştir.

ve sivil toplum kuruluşları arasındaki elektronik etkileşim olarak tanımlanabilmektedir. E-devlet modeli, vatandaşlara daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik ve daha iyi hizmet sunduğu düşünülen, devleti kamu hizmetlerinin sunumunda katlanmak zorunda olduğu ek maliyetlerden kurtaran ve daha az girdiyle daha çok çıktı üretmeyi mümkün kılan bir devlet modelini tanımlamaktadır Böylelikle çok yönlü olarak verimlilik artarken kırtasiyecilik gibi olumsuz uygulamalar da azaltılmaktadır. Devletler, elektronik sistemleri kullanarak daha kaliteli hizmetleri daha hızlı, daha uygun maliyetli ve uygun yollarla sunabilmektedir. Bu sayede zaman ve mesafe engelleri ortadan kaldırılmakta, vatandaşların ihtiyaç duyduğu bilgi ve hizmet her yerde ve zamanda sunulabilmektedir (UN & ASPA, 2002: 1; Demirel, 2006: 111; Günal, 2018: 353). Böyle bir sistemin bir diğer olumlu sonucu da vatandaşları ve devleti yolsuzluktan koruması ve aynı zamanda kötü yönetim, ticari durgunluk, kötü yönetim ve diğer olumsuz sonuçları azaltmasıdır (Ghayur, 2006: 1011).

E-devlete geçiş süreci; merkezî, bürokratik, kâğıt tabanlı, kişisel olmayan, yüksek işlem maliyetli ve kapalı bir geleneksel devletten, adem-i merkezileşmiş, dijital, kişiselleştirilmiş, vatandaş odaklı, düşük işlem maliyetli ve açık bir bilgi tabanlı devlete geçiş sürecini yansıtmaktadır (Güenal, 2018: 353-354). Bu alanda her geçen gün farklı bir ilerleme kaydedilmektedir. Örneğin yakın gelecekte yapay zekâ teknolojisinin e-devlet sistemlerine entegrasyon sürecinin gerçekleşmesi beklenmektedir.

E-devlet sistemlerinin gelişimi konusunda çeşitli yazar ve kurumlar farklı tespitlerde bulunsa da Layne ve Lee'nin (2011: 123-134) bu konuda belirleyici olduğu kabul edilebilir. Adı geçen yazarlara göre e-devletin temel olarak dört aşamada geliştiği ifade edilebilir. İlk aşama olan “kataloglama” sürecinde devletler bir web sitesi oluşturur. Burada daha çok devletin özellikleri ile hizmetleri tanıtılmaktadır ve indirilebilir formlar bulunmaktadır. İkinci aşama olan “işlem” sürecinde vatandaşlar devletin veri tabanına erişebilmekte verileri keşfedebilmekte ve bu veriler ile etkileşime girebilmektedir. Örneğin yalnızca bir formu indirip bu formu bir kamu kurumuna götürmek yerine form çevrim içi olarak doldurulabilmektedir. Üçüncü aşama olan “dikey entegrasyon” aşamasında mevcut süreçlerin dijitalleştirilmesinden ziyade kamu hizmetlerinin dönüşümü ön plana çıkmaktadır. Burada farklı düzeydeki yönetim birimleri birbirine bağlanmakta veya en azından birbirleri ile iletişime geçmektedir. Vatandaşlar tek bir giriş noktasından yerel yönetim, eyalet ve merkezî yönetim düzeylerindeki benzer işlevlerdeki hizmetlere erişebilmektedir. Sonuncu aşama olan “yatay entegrasyon” sürecinde ise farklı işlevlere sahip tüm kamu kurumlarının birbirine bağlanması söz konusudur.

Böylelikle vatandaşlar tüm kamu kurumları ile tek bir noktadan etkileşime girebilmektedir. Bu aşamada vatandaşlar gerçek anlamda tek duraklı hizmet sunumundan faydalanabilmektedir.

BM (2003, 133-134) e-devlet sistemlerinin üç tür elektronik etkileşimi kapsadığını varsaymaktadır. Her ne kadar farklı yazarlar (Brown ve Brudney, 2001: 1'den aktaran: Yıldız, 2007: 650-651; Ndou, 2004: 5-6; Günal, 2018: 355) tarafından söz konusu etkileşimin türleri ve taraftarları çeşitlendirilmiş olsa da temel olarak üç etkileşimden bahsedilebilir. İlk etkileşim, vatandaşların devlet bilgilerine ve hizmetlerine çevrim içi olarak erişebildiği devletten tüketiciye/vatandaşa [Government-to-Consumer/Citizen (G2C)] doğru ortaya çıkan etkileşimdir. Bu yönüyle e-devlet uygulamaları, insanların kamu hizmetlerinin tüketicileri ve vatandaşlar olarak devletle etkileşimini (kamu hizmetlerinin sunumuyla ilgili danışma ve karar alma sürecine katılım gibi) kolaylaştırmak için tasarlanmış girişimleri içermektedir. Bu etkileşim türü tüm toplum ile birlikte sivil toplum kuruluşları gibi örgütleri de kapsamaktadır. İkinci etkileşim ise özel sektörün hükümetle etkileşime girmesini sağlayan devletten işletmeye [Government-to-Business (G2B)] doğru oluşan etkileşimdir. Bu kapsamdaki e-devlet uygulamaları; ödemeler, mal ve hizmet satın alınması ve satış süreçleri gibi özel işlemleri ve iş kolu odaklı hizmetlerin sağlanmasını ihtiva etmektedir. Sonuncusu ise devlet kurumlarının kendi aralarında ortaya çıkan ve devletten devlete [Government-to-Government (G2G)] gerçekleşen etkileşimdir. Bu doğrultudaki e-devlet uygulamaları, devlet aktörleri arasında veri paylaşımını ve elektronik alışverişi içerir. Bu durum, hem merkezî yönetime bağlı kurumlar arası bilgi ve hizmet alışverişlerini hem de merkezî yönetim ile yerel yönetimler arasındaki alışverişleri kapsamaktadır. Ayrıca buradaki devlet ifadesinin; yasama, yürütme ve yargı organlarını kapsadığı da ifade edilmelidir.

E-devlet, bilgi teknolojisini ve özellikle interneti kullanarak vatandaşlara, işletmelere ve diğer devlet kurumlarına sunulan kamu hizmetlerini iyileştirmede kullanılan devlet araçlarından biridir. Bu aynı zamanda vatandaşlar, işletmeler ve diğer devlet kurumlarının birbirleriyle etkileşime girmesine de olanak tanımaktadır (Salsabila & Purnomo, 2017). Başka bir ifadeyle burada iki taraflı bir etkileşimden ziyade çok yönlü ve aktörlü bir etkileşim söz konusudur. E-devlet, çevrim içi karakteri nedeniyle; erişilebilir, uygun maliyetli ve güvenilir bir internet bağlantısı gerektirmektedir. Özellikle genişbant internet, dijital dönüşümün ve e-devletin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Güney Kore ve Japonya, sabit genişbant nüfuzunda dünyada ilk on ülke arasında yer almaktadır (UN, 2020: 66). Ayrıca 5G

teknolojilerinin ilk uygulayıcıları olması beklenen ülkeler Güney Kore, Çin, Japonya ve ABD'dir (UNCTAD, 2021: 114).

Ülkelerin e-devlet gelişimlerinde ulusal inovasyon stratejilerinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Birçok ulusal inovasyon stratejisi, öncelikli alanlar olarak yapay zekâ, büyük veri ve nesnelerin internetine öncelik vermektedir. Ulusal inovasyon stratejileri; dijital toplum, bilgi toplumu veya bilgi ekonomisine yönelik genel ulusal yaklaşımların bir parçası olarak düşünülmektedir. Bu planların üretilmesinde bir dereceye kadar katılım olsa da kamu kurumlarının bu alanda ağırlığı bulunmaktadır. Örneğin Japonya'da kamu kurumları arasında uygun uygulamaların değerlendirilmesini sağlamak için kısmen “Yapay Zekâ Teknolojisi için Stratejik Konsey” kurulmuştur. Bu kurul vasıtasıyla kamu hizmetlerinin herkesin her an erişebileceği ve kullanılabileceği biçimde tek elden sunumu hedeflenmektedir. Güney Kore ise sosyal sorunları çözmek ve böylece bir pazar oluşturmaya yardımcı olmak için yeni bilgi teknolojilerinin önce kamu sektöründe uygulanmasını önermektedir (UNCTAD, 2021: 54). Takip eden bölümlerde her iki ülkenin inovasyon stratejilerine ilişkin daha ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

### 3. Güney Kore'de E-Devlet

E-devlet sisteminin Güney Kore'de iki nedenden dolayı başlatıldığı ifade edilebilir. İlk olarak kamu hizmetinde reform yapmak ve hükûmette şeffaflığı artırmak amaçlanmıştır. İkinci olarak ise ekonomik paradigmayı teknoloji aracılığıyla, endüstriyel temelli bir büyüme ekonomisinden bilgi tabanlı ekonomiye ve bilgi temelli bir topluma kaydırmak hedeflenmiştir. Ayrıca belirtmek gerekir ki bu süreçteki odak noktası yalnızca yeni bir teknolojiye uyum sağlamak olmamıştır. Bunun ötesinde, kamu hizmetlerini geliştirerek vatandaşa daha verimli bir biçimde hizmet etmek önceliklendirilmiştir (Kim & Choi, 2016: 13).

Güney Kore'deki bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, vatandaşlara güvenilir hizmet sunma fırsatlarını genişletmiştir. 1990'larda Güney Kore'deki bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi ABD ve İngiltere gibi ülkelere kıyasla oldukça geride kalmıştır (Almunawar vd. 2011: 67). Ancak daha sonra bu fark hızlı bir biçimde kapanmış ve Güney Kore aşağıda ayrıntılı olarak değinilecek olan BM E-Devlet Araştırmasında bu ülkelerle birlikte pek çok gelişmiş ülkeyi geride bırakmıştır.

Güney Kore'nin bilgi ve iletişim teknolojilerinde geriden gelmesinin en büyük nedeni Kore Savaşı olmuştur. Büyük bir yıkıma neden olan Kore Savaşı'nın ardından Güney Kore ekonomisi toparlanma sürecine girmiş ve 1960'lı yıllarla birlikte başlayan gayri safi milli

hasıladaki artış 1980’li yıllarla birlikte önemli bir ivme kazanmıştır. Bu dönemde kamu sektörü tarafından desteklenen teknoloji yoğun yatırımların etkisiyle Güney Kore, 2000’li yıllarda gelişmiş ülkeler arasına girmiştir. İç karışıklıklar nedeniyle sanayi devrimine geç uyum sağlayabilen Güney Kore, kamu sektörü destekli yatırımlarla bilgi iletişim teknolojileri alanında gerçekleşen devrime kolaylıkla uyum sağlamış ve bilgi toplumu olma noktasında önemli bir ilerleme kaydetmiştir. Örneğin Güney Kore’deki gençlerin yüzde 99,8’i 2020 yılı itibarıyla en az beş yıldır çevrim içi arenaya erişebilmektedir. Bununla birlikte her on Koreliden dokuzu dijital devlet hizmetlerini kullanmaktadır ve çoğu hizmete çevrim içi arama yoluyla erişilmektedir. Sonuç olarak ülkedeki kamu yönetimi sistemi kapsamında ekonomik ve toplumsal alandaki gelişmelere paralel olarak bilgi toplumunu tamamlayacak biçimde güçlü bir e-devlet yapısı oluşturma yoluna gidilmiştir (Sadioğlu & Erdinçler, 2020: 61-62; UN, 2020: 66). Kuşkusuz ekonomik olarak gelişmemiş bir ülkenin gerek bilgi ve iletişim teknolojilerine gerekse e-devlet yatırımlarına bütçe ayırması mümkün değildir. Ancak elbette burada ekonomik kalkınma tek başına yeterli olmamaktadır. Toplumsal kalkınmanın gerçekleşmediği ve bilgi toplumunun yeterince gelişmediği bir ülkede ekonomi gelişse dahi e-devlet uygulamaları yaygınlaşmayacaktır.

### 3.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güney Kore’de E-Devlet

Güney Kore’de bilgi teknolojilerine yönelik ilk büyük girişimler, 1980’de bir askeri darbeyle kurulan Beşinci Cumhuriyet’e kadar uzanmaktadır. Chun yönetimindeki yeni hükümet tarafından 1983 yılında Bilgi Endüstrisini Geliştirmek için Başkanlık Komitesi kurulmuştur. Bu Komitenin ana görevi, yalnızca bilgi endüstrisine değil, aynı zamanda bilgi teknolojilerinin genel kullanımına da odaklanarak hükümet faaliyetlerini finanse etmek, planlamak ve koordine etmek olarak belirlenmiştir. Komite tarafından önerilen ve 1984 yılında hayata geçirilen Ulusal Beş Temel Bilgisayar Ağı Planı (the Plan for the National Five Basic Computer Networks-NFBCN), hükümeti bilgilendirmeye yönelik ilk büyük girişim olarak kabul edilmektedir. Bu planla hükümet; bankacılık sektörü, kamu yönetimi, ulusal savunma, eğitim ve araştırma ile emniyet hizmetleri alanlarında ülke çapında bilgisayar ağları kurmayı hedeflemiştir (Ahn, 1999: 620’den aktaran: Choi, 2010: 474). 1980’lerin ortalarında ortaya çıkan NFBCN, aynı yıllarda uygulanan Ulusal Temel Bilgi Sistemi projesi ve 1980’lerin sonlarında hayata geçirilen Güney Kore Bilgi Altyapısının Kurulması için Kapsamlı Plan projesi aracılığıyla hükümet, yüksek hızlı bir iletişim ağı kurmuş ve e-devlet için temel oluşturmak amacıyla ikametgâh, gayrimenkul ve araç kayıtları gibi önemli bilgiler dijital formatta depolanmıştır (Chung, 2015:

108). Buradaki asıl amacın vatandaşlardan ziyade kamu personelinin bu bilgilere kolaylıkla erişmesi ve böylelikle hizmet kalitesinin ve süresinin iyileştirilmesi olduğu ifade edilebilir.

Güney Kore, 1986 yılında kabul edilen ve 1987 yılında yürürlüğe giren Bilgi ve İletişim Ağı Kullanımının Teşvik Edilmesi ve Bilginin Korunması Hakkında Kanun ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi konusunda önemli bir adım atmıştır. Ancak yeni sistemin hayata geçirilmesi ve benimsenmesi 1997 yılına kadar ertelenmiştir. Bu süreçte hem devlet kurumları hem de özel sektör kuruluşları arasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı teşvik edilmiştir. Güney Kore için o yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri, yolsuzluk ve kayırmacılıkla mücadelenin önemli bir aracı olarak görülmüştür. (Salsabila & Purnomo, 2018: 45-47). Zira dijital formata dönüştürülen kayıtlar aynı pozisyondaki birçok kamu personeli tarafından görülebilmekte ve üzerlerinde yapılan değişiklikler kolaylıkla izlenebilmektedir. Bu durum belgeler üzerinde kanuna aykırı bir biçimde değişiklik yapılmasının önüne geçmektedir.

Dijital devletin gelişimi için kritik yıl, internet çağında gündemi belirlemek ve devletin dijitalleşme sürecindeki ilerlemesini izlemek için E-devlet Özel Komitesi'nin bir kamu-özel ortaklığı olarak doğrudan Güney Kore Cumhurbaşkanlığı Ofisi gözetimi altında kurulduğu 2001 yılı olmuştur. Bu Komite merkezî yönetime bağlı kurumlar ile farklı yönetim kademeleri arasında e-devlet sistemlerinin geliştirilmesine ve senkronizasyonuna odaklanmıştır. E-devlet Özel Komitesi tarafından ilk icraat olarak 11 öncelik belirlenmiştir. Bu önceliklerin üç alt başlık altında toplanması mümkündür. Operasyon alt başlığı altında; ulusal finans bilgi sistemleri, ulusal eğitim bilgi sistemleri, personel politikası destek sistemi, elektronik belge yönetim sistemi ve yerel e-devlet sistemleri bulunmaktadır. Vatandaşlara hizmet başlığı altında; evden vergi ödeme hizmeti sistemi, çevrim içi e-ihale sistemi, bütüncül toplumsal sigorta sistemi ve vatandaşlar için devlet (G4C) hizmet portalı yer almaktadır. Son olarak müşterek ihtiyaçlar başlığı altında ise elektronik belge doğrulama ve devlet veri merkezi söz konusudur. 2003 yılında “Dünyanın en iyi açık e-devletini oluşturmak” hedefiyle yine E-devlet Özel Komitesi tarafından E-Devlet Yol Haritası oluşturulmuştur. Bahsi geçen yol haritası kapsamında 2001 yılında belirlenen 11 önceliğin yürütülmesinde belirlenen sorunları ve zorlukları ele alarak 31 yeni öncelik belirlenmiştir. Bu dönemde farklı düzeylerdeki ve işlevlerdeki sistemlerin yatay ve dikey bağlantıları ön plana çıkarılmıştır. 2008 yılında 1994 yılında kurulmuş olan Bilgi ve İletişim Bakanlığı lağvedilmiş ve bu Bakanlığın görevleri; Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ve Kültür Bakanlığı arasında bölünmüştür. Bu durumla paralel olarak E-devlet Özel Komitesi cumhurbaşkanlığı komitesinden başbakanlık komitesine

indirgenmiş ve yürütme yetkisi olmayan bir danışma organına dönüştürülmüştür. İçişleri Bakanlığı bu yıllarda e-devletin planlanması ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmiştir (Lee, 2016: 62-81). Sonraki yıllarda bilgi teknolojilerine yapılan yatırım nesnelerin interneti, bulut bilişim ve büyük veri alanlarında kayda değer ilerlemeleri beraberinde getirmiştir (Kim & Choi, 2016: 18).

2011 yılında bilgisayar tabanlı e-devletten mobil tabanlı e-devlet hizmetlerine geçiş için Akıllı E-Devlet Planı ilan edilmiştir. Plana göre akıllı e-devlet, vatandaşların zaman ve mekândan bağımsız olarak devlet hizmetlerine erişimini sağlamak için en son bilgi teknolojisini ve kamu hizmetlerini birleştiren, vatandaşlarla sürekli iletişim içinde olan ve vatandaş katılımını önceleyerek gelişmeye devam eden devlet biçimi olarak tanımlanmıştır. 2013 yılına gelindiğinde Bilim ve Teknoloji Bakanlığının yerine Bilim, Bilgi ve İletişim Teknolojileri ve Gelecek Planlama Bakanlığı kurulmuştur. Bu Bakanlığın yerine ise 2017 yılında Bilim ve Bilgi İletişim Teknolojileri Bakanlığı kurulmuştur (Chung & Kim, 2019: 4). 2021 yılı itibarıyla Güney Kore'deki e-devlet uygulamalarından büyük oranda bu Bakanlık ile İçişleri ve Güvenlik Bakanlığı sorumludur.

Güney Kore'de e-devletin gelişiminde birtakım olumsuzlar da söz konusudur. Örneğin e-devlet konusunda bazı bakanlıklar arasında yetki çatışmaları yaşanmıştır. Yetki çatışmaları temel olarak Bilgi ve İletişim Bakanlığı ile diğer bakanlıklar arasında ortaya çıkmıştır. Özellikle, Bilgi ve İletişim Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı, e-devlet üzerinde yetki konusunda kıyasıya bir rekabet içinde olmuştur. Bu konudaki çatışmayı sona erdirmek amacıyla hazırlanan E-devlet İnşası için İdari İşlerin Dijitalleştirilmesini Teşvik Kanunu 2001 yılında yürürlüğe girmiştir. Böylelikle İçişleri Bakanlığı ön planda tutulmuş ve Bilgi ve İletişim Bakanlığının tamamlayıcı bir rol oynaması sağlanmıştır. Bilgi ve İletişim Bakanlığı ve son yıllarda giderek artan bir şekilde İçişleri Bakanlığı, hükümet çapında bu alandaki politika girişimlerinin tasarımcıları olarak hizmet vermiştir. Ancak bu politika, iyi organize edilmiş ve entegre bir e-devlet aygıtı oluşturma konusunda yetersiz kalmıştır. Buna rağmen sonraki yıllarda uygulamaya konulan farklı e-devlet politikalarıyla e-devlet uygulamalarında bir bütünlük oluşturulmuştur. Örneğin, kamu kurumlarının satın alma süreçleri Güney Kore çevrim içi e-ihale sistemi tarafından dijitalleştirilmiş ve merkezileştirilmiştir. Böylece farklı kamu kurumlarının yanı sıra merkezî yönetim ve yerel yönetimler de bu sistem üzerinden çalışmak zorunda kalmıştır (Choi, 2010: 476-491).



### 3.2. Güney Kore'deki E-Devlet Uygulamaları

Güney Kore'de ilan edilen E-Devlet 2020 Ana Planı, ulusal politikanın bilime ve kanıta dayalı olmasını sağlamak ve vatandaşlar için açık, yenilikçi bir devlet elde etmeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte, Akıllı Devlet Ana Planı, kamu yönetiminde inovasyon için yapay zekânın geliştirilmesi ve kullanılması alanında kılavuz olmakta ve bir çerçeve oluşturmaktadır. Akıllı devlet uygulama stratejisi, sürdürülebilir bir dijital ekonominin gelişimi için güçlü bir temel oluşturmak üzere verileri ve yapay zekâ yeteneklerini güçlendirmeye odaklanan Veri ve Yapay Zekâ Ekonomisini Kolaylaştırma Planına yansıtılmaktadır. Blok Zincir Sanayi Geliştirme Ana Planı, Akıllı Şehir Uygulama Stratejisi ve Yeni Sanayi ve Teknoloji Yol Haritası gibi ulusal mekanizmalar, iyileştirilmiş ve toplumun yararını gözeten kamu yönetimi için yeni teknoloji geliştirme sürecini hızlandırarak kolaylaştırmaktadır. Devam eden bu girişimlere ek olarak, e-katılım (e-People), açık veri (data.go.kr) ve e-ihale (KONEPS) için platformlar sağlanmaktadır (UN, 2020: 49). Örneğin KONEPS elektronik olarak Kore'deki tüm kamusal tedarik faaliyetlerini tek elden yürütmektedir. Bu sistem 2005 yılından itibaren satın alma süreçlerini büyük ölçüde iyileştirmiştir. İhale duyurularının, sözleşmelerin hazırlanmasının ve sözleşme takibinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi hem trilyonlarca Kore Wonu'nun tasarruf edilmesine hem de tüm süreçlerin son derece şeffaf hâle getirilmesine olanak tanımıştır (Beschel, Kim & Choi, 2016: 6). Böylelikle büyük oranda hem kayırmacılığın hem de yolsuzlukların önüne geçilmiştir.

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi erişilebilir, ekonomik ve güvenilir bağlantı, özellikle genişbant internet, dijital dönüşüm ve e-devlet uygulamalarının yaygınlık kazanmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (UN, 2020: 66). Güney Kore, sınırları içinde herhangi bir yerden e-devlet hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak için gerekli altyapı ile donatılmıştır. Bu kapsamda kurumsal ilerlemeler onlarca yıl önce başlatılmış ve 1987 yılında Bilgi Telekomünikasyon Teşvik Derneği kurulmuştur. Bunu Anayasa Komisyonu tarafından Kore Veri Tabanı Ajansının kurulması izlemiştir (Salsabila & Purnomo, 2018: 46). Bu gelişmeler, Güney Kore'nin sadece e-devleti değil, tüm vatandaşların bu sisteme erişebilmesi için gerekli altyapı yatırımlarını da önemseydiği anlamına gelmektedir. Zira dezavantajlı vatandaşların da dahil edilerek toplumun tüm kesimlerinin e-devlet hizmetlerine erişiminin sağlanması sistemin etkinliğini artırmaktadır.

Güney Kore'de merkezî yönetime bağlı kurumlardan gelen bilgileri entegre etmek için Ulusal Bilgi Kaynakları Servisi (The National Information Resources Service-NIRS)

kurulmuştur. NIRS, merkezî yönetim kurumlarının verilerini ve bilgilerini entegre etmekten ve yönetmekten sorumlu olan dünyanın ilk veri merkezidir. NIRS, her kamu kurumu tarafından ayrı ayrı yönetilen bilgi kaynaklarını tek bir merkezî konumda birleştirmek için kurulmuştur. Ayrıca, bilgi kaynaklarının verimsiz kullanımı, bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımlarında tekrarlama, bilgi teknolojileri uzmanlığının eksikliği, izole bilgi sistemlerinin işletilmesi ve güvenlik risklerine geniş ölçüde maruz kalma ile ilgili zorlukları ele almak amacıyla kullanılmaktadır. Bu veri merkezinin dört ana işlevi aşağıdaki gibidir (UN, 2020: 196):

1- Merkezî yönetime bağlı 45 kurum tarafından sunulan 1.230 dijital devlet hizmetinin entegre edilmesi, işletilmesi, yönetilmesi ve sunucular ile depolama dâhil olmak üzere devlete ilişkin yaklaşık 45.000 bilgi kaynağının kontrol edilmesi;

2- Kamu kurumları arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırmak ve kaynak kullanımını optimize etmek için hükûmete özel G-Cloud aracılığıyla bilgilerin toplanması ve depolanması;

3- Tüm devlet görevlilerinin veriye dayalı kamu politikası oluşturmayı desteklemesi amacıyla kurulmuş olan büyük veri portalı Hye-An'ı işletmek;

4- Yapay zekâ teknolojilerini kullanan entegre bir güvenlik yönetim sistemi aracılığıyla ulusal bilgi kaynaklarını siber tehditlere karşı korumak.

Güney Kore'de e-devlet uygulamaları devletin görevlerini yerine getirme ve vatandaşlarla etkileşim kurma şeklini büyük ölçüde değiştirmiştir. 1980'li yıllarda daha çok yozlaşma ve kayırmacılığa karşı kullanılan e-devlet kapsamında son yıllarda özellikle kamu hizmetlerinin sunumuna ve operasyonel verimliliğe odaklanılmıştır. Bu eksen değişikliği, uygulanmakta olan politikanın mevcut kalıplarla değiştirilmesi yerine yeni politikaların benimsendiğini göstermektedir. Bu devrim niteliğindeki yaklaşım, değişimi sağlamakta ve başarıyı beraberinde getirmektedir (Choi, 2010: 485). Öte yandan Güney Kore'de e-devlet başarısını sürdürülebilir kılan dört faktörün olduğu söylenebilir. İlk olarak, siyasi ve teknik altyapı ile desteklenen sağlam bir bağlılığa dayalı değişime açık bir yönetim yaklaşımı söz konusudur. İkinci olarak, ortak bir proje olan e-devlet, bizzat cumhurbaşkanları tarafından yönetilmiş ve bu durum, planlama ve bütçeleme gibi alanlar da dâhil olmak üzere özel sektörle entegre bir sistem kurmayı mümkün kılmıştır. Üçüncü olarak, vatandaş desteği yaratmayı amaçlayan hükûmet, medya kuruluşları, iş dünyası ve sivil toplum örgütleri ile iş birliği içerisinde hareket etmiştir. Son olarak, kurum içi çatışmaları çözmek, stratejik planlama sürecini önceliklendirmek ve uluslararası kuruluşlardan dış destek almak için uygulama izleme

performansı ile e-devleti entegre edebilen kamu kurumları arasında oldukça sağlam bir iş birliği oluşturulmuştur (Salsabila & Purnomo, 2018: 48).

Ramli'ye (2017: 17) göre Güney Kore, sağlam ve yüksek hızlı bir internet altyapısına sahiptir. Güney Koreliler arasında yüksek hızlı internet bağlantısı mevcuttur ve bilgi iletişim teknolojileri okuryazarlığı oldukça yüksektir. Güney Kore'de Kapsamlı bir yasal çerçeve bulunmaktadır ve gizlilik ile güvenlik ön planda tutulmuştur. Yeterli mali kaynaklar, uygulamanın ilk aşamasında bilgi teknolojileri alanındaki yatırımlar için gerekli sermayeyi sağlamıştır. Aynı zamanda devlet ile özel sektör arasında karşılıklı yarar esasına dayanan bir ilişki mevcuttur ve devlet bu alanda açık piyasa politikası izlemektedir. E-devlet uygulamaları için iyi bir liderlik ve siyasi destek söz konusudur. Hükûmet, açık ve şeffaf bir strateji izlemekte ve politika uygulamaktadır. Devletin bu konuda doğrudan düzenleyici rolü ve dolaylı kolaylaştırıcı rolü bulunmaktadır. Güney Kore teknik açıdan anlayışlı ve kolektivist bir kültüre sahiptir. Ayrıca, kamu görevlilerinin ve vatandaşların değişime açık bir yapısı bulunmaktadır. Kim ve Choi'ye (2016: 34-36) göre ise Güney Kore cumhurbaşkanlarının tamamının net bir e-devlet gelişimi vizyonu ve koordinasyon için liderlik becerilerine sahip olması e-devlet sürecinin gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Bilgi iletişim teknolojileri için insan kaynağının yetiştirilmesi ve gerek kamu personelinin gerekse halkın bu konuda eğitilmesi e-devlet politikalarının başarıya ulaşmasında başat rol oynamıştır.

Güney Kore'deki güncel e-devlet uygulamaları ise aşağıdaki gibidir (Digital Government, 2021):

- e-People ([www.epeople.go.kr](http://www.epeople.go.kr)): Bu sistem, tüm sivil dilekçelerin, tekliflerin ve politika tartışmalarının internette uygun bir şekilde dosyalandığı ve işlendiği, devlet çapında büyük bir çevrim içi iletişim kanalıdır. Dilekçe veya teklif sunulduğunda, sistem onu tek elden işleme alınması için 924 devlet kurumu arasından en ilgili kuruma nakletmektedir. Ayrıca sistem, kişilerin görüşlerini takip etmekte ve sıklıkla gelen veya hızla artan talepleri tespit ederek şikayetlerin önlenmesi ve erken çözümlenmesi için ilgili kurumlara iletmektedir.

- Devlet24 (Tek Durak Kamu Hizmeti Portalı – [www.gov.kr](http://www.gov.kr)): Bu sistem merkezi yönetim, kamu kurumları ve yerel yönetimler tarafından sunulan hizmetleri bir araya getirmektedir. Sistem 70.000 devlet hizmeti hakkında bilgi toplar, her alana göre bilgi sağlar ve kullanıcıların yaşam döngüsü ve özelleştirilmiş avantajlara göre devlet hizmetlerini aramasına olanak tanır. Sistem, kapsamlı bilgi temin eden ve duruma göre çeşitli temel hizmetler için başvuru alan tek noktadan hizmet (hamilelik, doğum, çocuk bakımı, ölüm vb.) sağlamaktadır.

- Open.go.kr: Bu sistem, kamu yönetiminde şeffaflığı artırmak ve bilgi edinme hakkını genişletmek amacıyla kamu kurumları tarafından tutulan ve yönetilen bilgileri vatandaşlara uygun ve hızlı bir şekilde temin etmektedir. Sistem, kamu kurumlarında üretilen, açıklanacak bilgi olarak sınıflandırılan ve yöneticiler tarafından onaylanan belgelerin orijinal metinlerini gerçek zamanlı olarak bulundurmaktadır.

- Data.go.kr: Bu sistem, kamu kurumları tarafından üretilen, elde edilen ve yönetilen tüm kamu verilerini tek bir portal üzerinden sunarak kamu verilerinin vatandaşlar için kolay ve rahat bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Sistem, dosya verileri ve görselleştirilmiş içerik biçiminde 23.000 veri kümesinden istenen genel verilerin hızlı bir şekilde aranmasını desteklemektedir. Ayrıca vatandaşlara halihazırda açıklanan veriler dışında kamuya açık verilerin sağlanması için başvuruda bulunmaları için bir pencere sunmaktadır.

Kısaca ifade etmek gerekirse Güney Kore’de uygulanmakta olan güncel e-devlet uygulamaları ile vatandaşın gelen dilekçe ve talepler ilgili kamu kurumlarına hızlı olarak aktarılmakta ve yoğunluk gösteren şikâyet ve taleplere ilişkin özel önlemler alınmaktadır. Ayrıca merkezî yönetim, kamu kurumları ve yerel yönetimler tarafından sunulan e-devlet hizmetlerinin tamamına tek bir portal üzerinden erişim sağlanabilmektedir. Bununla birlikte kamu kurumlarının elinde bulunan belgelerin ve verilerin vatandaş ile paylaşımı sağlanmaktadır.

#### 4. Japonya’da E-Devlet

Japonya'nın e-devlete geçişi oldukça yavaş bir süreç içerisinde gerçekleşmiştir. 1990'ların ortalarında, birkaç Avrupa ve Kuzey Amerika ülkesi, yalnızca ülke çapında ve yerel düzeyde e-devlet sistemleri oluşturmak için değil, aynı zamanda sivil örgütler oluşturmak için de internet kullanımında önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bununla birlikte, Japonya’daki politika yapıcıların konuyu geleneksel olarak anlamaları ülkede e-devlet uygulamalarının hayata geçirilmesini geciktirmiştir. Japon politikacılar bu dönemde statükoyu korumak için tanıdık teknolojileri kullanmışlardır (Jain, 2002: 240). Japonya’nın bilgi teknolojileri alanındaki geri kalmışlığı Japonya hükûmeti tarafından 2001 yılında yayımlanan e-Japonya Stratejisi’nde de kabul edilmiştir. Strateji belgesinde yer alan ifadelerle göre Japonya, bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeleri benimseme konusunda diğer ülkelerin oldukça gerisinde kalmıştır. O yıllarda Japonya’daki internet kullanımı büyük sanayi ülkeleri arasında en düşük seviyede idi ve Asya-Pasifik bölgesindeki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında da yüksek sayılmazdı. Japonya, bilgi teknolojisinin işletmelerde ve kamu yönetiminde kullanımı konusunda da diğer

ülkelerin gerisinde kalmıştır. Hızlı bir değişim ortamında, Japonya'nın bilgi teknolojileri devrimini benimseme konusundaki gecikmesinin gelecekte rekabet avantajlarında onarılamaz bir boşlukla sonuçlanabileceği bu belgede kabul edilmektedir (E- Japan Strategy, 2001). Bu nedenle özellikle 2001 yılından itibaren e-devlet uygulamalarına ve bilgi toplumu oluşturma süreçlerine büyük bir önem verilmiştir. Takip eden bölümlerde Japonya'da e-devlet sisteminin tarihsel evrimi ve güncel uygulamalara yer verilmiştir.

#### 4.1. Japonya'daki E-Devlet Uygulamalarının Tarihsel Arka Planı

Japonya'da modern bilgi teknolojileri politikasının başlangıcı, 2 Ağustos 1994'te Japonya Bakanlar Kurulu tarafından oluşturulan ve başkanlığını zamanın Başbakanı Murayama'nın yaptığı Gelişmiş Bilgi ve Telekomünikasyon Toplumunu Destekleme Merkezinin kurulmasına dayanmaktadır. Merkezin kuruluş amacı gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasını yaygınlaştırarak bilgi ve telekomünikasyon toplumunun gelişmesine katkı sağlamaktır. Bu kuruluşun genel merkez yönetimi için bakanlıklar arasında şiddetli bir rekabet yaşanmıştır. Örneğin, Posta ve Telekomünikasyon Bakanlığı, genel müdür yardımcısının atanması konusunda genel anlamda bilgisayarlardan sorumlu olan Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile çatışmıştır. Ayrıca 1995 mali yılı bütçe taleplerinde iki bakanlık arasında bilgi altyapısı geliştirme harcamaları konusunda kıyasıya bir rekabet yaşanmıştır (Asano, 2010: 306).

Bu çabalara paralel olarak kabine, kâğıt tabanlı bilgi işlemeden telekomünikasyon ağları kullanılarak dijitalleştirilmiş bilgi işlemeye geçiş için 1995 mali yılından itibaren 5 yıllık bir plan olarak Yönetimin Dijitalleştirilmesinin Teşviki Temel Planını 25 Aralık 1994'te kabul etmiştir. Aynı zamanda “Dijitalleşmeye Karşı Başvuru ve Raporlama Prosedürlerinin Yeniden Düzenlenmesine Yönelik Kılavuz” oluşturulmuş ve dijitalleştirilmiş prosedürler uygulanmaya başlanmıştır. Temel planın ardından hükûmet tarafından, kamu kurumları arasındaki veri akışını kolaylaştırmak ve güçlendirmek için kamu kurumlarının ilgili yerel alan ağlarını (Local Area Networks-LAN) birleştiren Kasumigaseki geniş alan ağı (Kasumigaseki Wide Area Network) hayata geçirilmiştir. Bu proje, kamu kurumları arasında veri akışını kolaylaştırmaya hizmet etmiştir. Hükûmetin daha kapsamlı bir biçimde dijitalleşmesini teşvik etmek için 1997 yılında bahsi geçen Temel Plan yenilenmiştir. Böylelikle internetin daha geniş bir şekilde kullanılması ve elektronik belge alışverişi teşvik edilmiştir. Bir sonraki aşamada hükûmet, “İleri Bilgi ve Telekomünikasyon Toplumunun Teşviki için Temel Politika Kapsamında Eylem Planı” başlıklı başka bir temel planı kabul etmiştir. 1999 yılında kabul edilen bu plan; e-ticaretin

genişletilmesi, kamu sektörünün bilgisayarlaştırılması, bilgi okuryazarlığının ve bilgi iletişim altyapısının geliştirilmesi olmak üzere dört temel politika hedefi için öncelikli finansman sağlamıştır 2000'li yılların başında, Japonya'daki bilgi teknolojileri alanındaki politikaların gelişimi daha da canlanmıştır. İlk olarak, hükümet tarafından 2000 yılında "Uygulamanın Dijitalleştirilmesinin Teşvik Edilmesine İlişkin Temel Çerçeve ve Raporlama Prosedürleri" başlıklı yeni bir temel plan ilan edilmiştir. Bu plan ile vatandaşlar ve merkezî yönetim arasındaki çevrim içi dosyalama, raporlama ve diğer süreçlerin iyileştirilmesi amaçlanmıştır (Jain, 2002: 241-242; Kudo, 2008: 106-108; Asano, 2010: 307-308).

Japonya'da 06.12.2000 tarihinde Gelişmiş Bilgi ve İletişim Ağı Topluluğunun Oluşumuna İlişkin Temel Kanun yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun'un 2. maddesine göre "gelişmiş bilgi ve iletişim ağı toplumu" terimi, internet ve diğer gelişmiş bilgi ve iletişim ağları aracılığıyla geniş bir yelpazede bilginin ücretsiz ve güvenli bir şekilde elde edilmesi, paylaşılması veya küresel olarak iletilmesi yoluyla her alanda yaratıcı ve güçlü gelişimin sağlanabileceği bir toplum anlamına gelmektedir. Kanun'un 7. maddesi kapsamında özel sektör ilke olarak gelişmiş bir bilgi ve iletişim ağı toplumunun oluşumunda öncü bir rol oynayacaktır. Japonya hükümeti ve yerel yönetimler bu konuda özel sektörü destekleyecektir. Kanun'un 21. maddesine göre gelişmiş bir bilgi ve iletişim ağı toplumu oluşturmak için geliştirilen stratejiler, vatandaşların rahatını artırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile kamuda hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve kalitesinin artırılması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır. Bu Kanun çerçevesinde Bakanlar Kurulu bünyesinde gelişmiş bir bilgi ve iletişim ağı oluşturmak için hızlı ve kapsamlı stratejiler izlemek amacıyla Gelişmiş Bilgi ve İletişim Ağı Topluluğunun Teşviki için Stratejik Merkez (sonraki yıllarda Bilgi Teknolojileri Stratejik Genel Merkezi tabiri de kullanılmıştır) kurulmuştur. Genel Merkezin görevleri arasında gelişmiş bir bilgi ve iletişim ağı toplumu oluşturmak için öncelikli politika programının ve bu alanda stratejilerin hazırlanması yer almaktadır (Basic Act on the Formation of an Advanced Information and Telecommunications Network Society, 2000)

Japonya bilgi toplumunu geliştirme konusundaki ilk kararlı adımları 2001 yılında Bilgi Teknolojileri Stratejik Genel Merkezi tarafından ilan edilen e-Japonya Stratejisi ile atmıştır. Buna göre Japonya, herkesin bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlandığı ve bu teknolojilerin faydalarının toplumun tüm kesimleri tarafından paylaşıldığı gelişen bir bilgi toplumu yaratmak için bir an önce devrimci ve gerçekçi adımlar atmaya planlamıştır. Bu plan ile hükümet, beş yıl içinde Japonya'yı dünyanın en gelişmiş bilişim ülkesi yapacağını ilan

etmiştir (Uçkan, 2003: 90). Bu dönemde yeni bir ulusal bilgi teknolojileri altyapısının geliştirilmesi için dört öncelikli politika alanı belirlenmiştir (E-Japan Strategy, 2001):

- 1) Ultra yüksek hızlı bir ağ altyapısı ve rekabet politikalarının uygulanması;
- 2) Elektronik ticaretin kolaylaştırılması;
- 3) Elektronik bir devletin gerçekleştirilmesi;
- 4) Yüksek kaliteli insan kaynaklarının yetiştirilmesi.

2003 yılına gelindiğinde 2. e-Japonya Stratejisi ilan edilmiştir. Bu kapsamda özel sektörün devlet desteğiyle öncü bir rol oynadığı ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile iyileştirilecek olan yedi öncelikli alan belirlenmiştir. Bu strateji belgesi doğrultusunda belirlenen bilgi teknolojilerinin kullanımıyla halkın üzerinde doğrudan olumlu etki oluşturabilecek yedi alan şöyle sıralanabilir: tıbbi hizmetler, gıda, yaşam tarzı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmanı, enformasyon, istihdam ve işgücü ile son olarak kamu hizmeti (E-Japan Strategy, 2003: 7).

2009 yılında ise i-Japonya 2015 Stratejisi ilan edilmiştir. Burada elektronik Japonya'dan ve e-devletten ziyade dijital içerme ve inovasyona vurgu yapan i-Japonya kavramına doğru bir yönelim söz konusu olmuştur. 2015 yılına doğru ilerlerken, i-Japonya Stratejisi, dijital teknolojileri, toplumun hava ve su gibi her köşesinde evrensel bir norm olarak kabul edilecek şekilde kullanmayı ve ekonomi ve toplum genelinde dijital içerme koşulu yaratmayı amaçlamaktadır. Böylece, insanların yaşamlarını ve bağlantılarını zenginleştirebilecek bir toplum yaratmak için gerekli bilgilerin ihtiyaç duyulduğunda; adil, kolay ve güvenli bir şekilde elde edilebileceği ve kullanılabilmesi ortamların gelişmesine yol açması hedeflenmiştir. E-Japonya Stratejisi ile ağ altyapısının geliştirilmesine vurgu yaparken, 2. e-Japonya Stratejisi esas olarak dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla sosyo-ekonomik yapıların dönüşümü ile ilgilenmiştir. Bu süreç içerisinde bilgi ve iletişim altyapısının gelişimi ilerlemiştir, ancak birçok vatandaş bu gelişmenin sonuçlarını henüz deneyimlememiştir. Bu nedenle i-Japonya 2015 Stratejisi oluşturulmuştur. Yeni strateji kapsamında elektronik devlet ve elektronik yerel yönetim alanları, sağlık hizmeti ve sağlık alanları, eğitim ve insan kaynakları alanı olmak üzere üç öncelikli alan tespit edilmiştir (i- Japan Strategy, 2009: 2-4).

2010 yılında Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde Yeni Bir Strateji ilan edilmiştir. Bu strateji kapsamında vatandaşların egemenliğini teşvik etmek amacıyla, vatandaş odaklı bir elektronik yönetim elde etmek için bilgi teknolojileri devriminin öncelikli olarak devlet

içerisinde gerçekleştirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. 2020 yılına kadar vatandaşların günlük yaşamlarıyla yakından ilgili alanlarda başvuruda bulunmak veya sertifika almak için devlet dairelerini ziyaret etmelerinin gerekmemesi bir hedef olarak ortaya konmuştur (A New Strategy in Information and Communications Technology, 2010: 1-2).

2012 yılında Bilgi Teknolojileri Stratejik Genel Merkezi, kamu verilerinin halkın bir varlığı olduğu anlayışıyla kamu verilerinin kullanımını teşvik etmeye yönelik temel bir strateji olarak Açık Yönetim Veri Stratejisini benimsemiştir. Stratejinin amaçları, yaşam standardını yükseltmek ve ticari faaliyetleri canlandırmak, Japon toplumunun ve bir bütün olarak ekonominin gelişimine katkıda bulunmak için kamu verilerinin kullanımını teşvik etmek ve bunları geniş çapta uygulamak için hızlı bir biçimde önlemler almaktır (Open Government Data Strategy, 2012: 1). Burada şeffaf yönetimden ziyade yönetiminin sahip olduğu tüm veriyi özel sektör kuruluşlarıyla ve vatandaşlarla paylaşmasına yönelik olarak “açık yönetim” terimi ön plana çıkarılmıştır. Zira şeffaflık hesap verebilirliği de beraberinde getirmektedir. Ancak burada daha çok eldeki verilerin paylaşılması söz konusudur.

#### 4.2. Japonya’da E-Devlet Uygulamaları

Japonya’da uygulanmakta olan Devlet Dijital Dönüşüm Planı, yönetimi güçlendirmek ve vatandaşların yaşamlarını iyileştirmek için yeni teknolojilerin kullanımına ve insan kaynaklarının geliştirilmesine odaklanmaktadır. Japonya, bilgi teknolojileri yatırımlarını optimize ederek, satın alma reformlarını uygulayarak ve belediye düzeyinde ulusal dijital devlet planının etkinleştirilmesini kolaylaştırarak dijital çağda yeni yönetim imajını şekillendirmektedir. Bilim, Teknoloji ve Yenilik Konseyi, ülkede bilgi paylaşımını ve yayılmasını kolaylaştırmayı ve iş geliştirme süreçlerini desteklemeyi amaçlayan bir dizi e-devlet girişimi üzerinde çalışmaktadır. Japonya’da, e-devlet için merkezî bir portal (egov.go.jp) ve katılım (e-Testimony), açık veri (data.go.jp) ve kamu alımları (geps.go.jp) için ek e-devlet platformları bulunmaktadır. Ayrıca Japonya’da uygulanmakta olan e-devlet politikalarının yasal çerçevesi, kişisel dijital güvenlik ve dijital verilere erişime odaklanmaktadır (UN, 2020: 49).

Japonya’daki e-devlet uygulamaları ile ilgili en önemli gelişme, kamu hizmetleri ve bu hizmetlerden sorumlu devlet kurumları ile ilgili her türlü bilgiye erişim sağlamak için kamu kurumlarının ana sayfalarını birbirine bağlayan tek bir portalın kurulmasıdır. Bu kapsamlı devlet portalı (e-gov.go.jp) 2001 yılında hayata geçirilmiştir. Bu portal; tüm bakanlıklar, bakanlık birimleri ve yerel yönetimler için bir giriş noktası görevi görmekte ve geniş arama



olanaklarına sahip bulunmaktadır. Aynı zamanda; yönetsel ayrıntılara, yasal metinlere, hükümet istatistiklerine, yıllık raporlara ve benzerlerine hazır erişim sağlayarak şeffaflığa ve hesap verebilirliğe hizmet etmektedir (Jain, 2002: 242-243). Japonya'nın resmî web portalı olan e-devlet, İçişleri ve Haberleşme Bakanlığı tarafından yönetilmektedir. Japonya hükûmeti, idari prosedürlerin çevrim içi kullanımı, devlet bilgilerinin elektronik olarak sağlanması, iş ve sistemlerin optimizasyonu, bilgi sistemleriyle ilgili devlet alımlarının iyileştirilmesi ve bilgi güvenliği önlemleri gibi girişimleri teşvik etmeye özen göstermektedir. Bu web portalı, ziyaretçinin amacına göre bir bağlantılar koleksiyonu sağlamakta ve ayrıca Japonya hakkında faydalı bilgiler barındırmaktadır.

Bazı ülkeler, veri standardizasyonuna yönelik sektörel yaklaşımlar benimsemiş veya kamu-özel veri ortaklıklarını yöneten yasal mekanizmalar oluşturmuştur. Japonya'da, devlet içindeki rollerin dağılımı dikkate alınarak, altyapı geliştirme ve kamu-özel ortaklığı ve iş birliğinin düzenlenmesi yoluyla kamu-özel verilerinin kullanımını kolaylaştırmak ve yönetmek için 2016 yılında Kamu ve Özel Sektör Veri Kullanımının Geliştirilmesine Dair Temel Kanun kabul edilmiştir. Bu entegre yaklaşım, kamu-özel sektör verilerinin etkin bir şekilde yayılmasını kolaylaştırmakta ve tüm paydaşların üzerinde anlaşmaya varılan standartları korumasını ve uyumluluk gereksinimlerine uymasını sağlamaya yardımcı olmaktadır (UN, 2020: 154).

Japonya'da 2021 yılına kadar bakanlıklar ve kamu kurumları kendi alanları için bireysel olarak e-devlet kapsamında yasal ve düzenleyici sistemler oluşturmuşlardı. Ancak bu durum, kamu çalışanlarının diğer bakanlıkların veya kurumların sistemlerini ve hatta kendi kuruluşlarındaki başka bir bölümün sistemlerini öğrenmesini zorlaştırmıştır. Bununla bağlantılı olarak kamu kurumları tam anlamıyla kullanıcı dostu hizmet üretmede yetersiz kalmıştır. Bu sebeple dijitalleşme yoluyla yönetim kültürünün kullanıcı odaklı bir şekilde yeniden şekillendirilmesine katkıda bulunmak amacıyla 1 Eylül 2021 tarihinde Bakanlar Kurulu içerisinde Dijital Ajans kurulmuştur. Dijital Ajansın temel amacı dijital toplumun oluşumunu teşvik etmektir. Özellikle, COVID-19 salgını, Japonya yönetiminin dijitalleşmesindeki gecikmeyi ortaya çıkarmıştır. Örneğin, hükûmetin kapatma taleplerinde iş birliği yapan restoranlar konusunda başvurunun alınmasından yardımların ödenmesine kadar tüm süreç oldukça uzun bir zaman almıştır. Çünkü sertifikalar gibi gerekli belgeler ayrıntılı bir biçimde kontrol edilebilmesi için uzun saatler gerektiren kâğıt formatta alınmıştır. Dijital Ajans, yönetsel süreçlerin dijitalleştirilmesi yoluyla bu tür sorunları temelden çözmeye ve veri sistemlerinin standardizasyonunu ve koordinasyonunu teşvik etmeyi böylelikle insanların

günlük yaşamlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Digital Agency, 2021; The Government of Japan, 2021).

Japonya e-devlet uygulamalarına dar bir bakış açısı ile yaklaşmamaktadır. Bunun aksine bilgi teknolojilerini halk düzeyinde yayarak bilgi teknolojileri toplumu oluşturmayı hedeflemektedir. Üstelik bu hedefi Toplum 5.0 kavramı ile daha ileri bir noktaya taşımıştır. Bu süreçteki mihenk noktalarından biri Bilgi Teknolojileri Stratejik Genel Merkezi tarafından 2013 yılında ilan edilen Dünyanın En Gelişmiş Bilişim Ülkesi Olma Bildirisidir. Bu bildiri ile insanların güvenli, huzurlu ve rahat bir şekilde yaşayabileceği, dünyanın en güvenli ve afetlere karşı en dirençli toplumunun gelişimine, herkesin her yerden erişebileceği ve kullanabileceği tek elden kamu hizmetleri sağlamak için kullanıcı kamuoyu perspektifinden elektronik devlet hizmetlerinin sağlanmasına ve hükümet reformuna katkıda bulunmak amaçlanmıştır (Declaration to be the World's Most Advanced IT Nation, 2013: 5).

Toplum 5.0 (süper akıllı toplum) Japonya hükümeti tarafından “Sanal dünya ve fiziksel (gerçek) dünyayı yüksek oranda bütünleştiren bir sistem tarafından sosyal sorunların çözümüyle ekonomik ilerlemeyi dengeleyen insan merkezli bir toplum” olarak tanımlanmaktadır. Toplum 5.0 kavramı ilk olarak 2015 yılında ilan edilen 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planında Japonya'nın arzulaması gereken bir gelecek toplumu biçiminde kullanılmıştır. Bilgi toplumu olarak da bilinen Toplum 4.0 söz konusu olduğunda insanlar internet üzerinden veri tabanlarına erişmekte, bilgi veya verileri aramakta, gerekli gördüklerini alıp analiz etmektedir. Ancak Toplum 5.0'da fiziksel dünyadaki sensörlerden gelen büyük miktarda bilgi sanal dünyada birikmekte ve burada yapay zekâ tarafından analiz edilerek analiz sonuçları fiziksel dünyadaki insanları çeşitli şekillerde beslemektedir. Bu niteliklerle Toplum 5.0'a ulaşmak, yalnızca Japonya'nın değil, diğer ülkelerin de temel sosyal sorunları çözerken ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Ayrıca Birleşmiş Milletler tarafından oluşturulan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının yerine getirilmesine de katkıda bulunacaktır. Japonya, herkesin canlılık dolu yüksek bir yaşam kalitesinin tadını çıkarabileceği insan merkezli bir topluma (Toplum 5.0) ulaşan dünyadaki ilk ülke olmayı hedeflemektedir. Bunu, çeşitli endüstrilerde ve sosyal faaliyetlerde ileri teknolojileri birleştirerek ve yeni değer yaratmak için yeniliği teşvik ederek gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Cabinet Office, 2021). Toplum 5.0 kavramının uzun bir süre gündemde kalacağı ve farklı disiplinler tarafından ele alınacağı aşikârdır. Zira sosyolojiden siyaset bilimine, hukuktan kamu yönetimine ve psikolojiye kadar sosyal bilimlerin birçok dalı bu fenomene uyum sağlamak zorundadır.

## 5. Birleşmiş Milletler E-Devlet Araştırmasında Güney Kore ve Japonya

Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Departmanı 2001 yılında e-devlet araştırmaları yapmaya başlamıştır ve bu araştırmayı 2008'den beri her iki yılda bir tekrarlamaktadır. BM tarafından oluşturulan E-Devlet Gelişim Endeksi (E-government Development Index-EDGI), e-devlet gelişimindeki temel eğilimlerin veriye dayalı bir analizini sağlamaktadır ve üye ülkelerin her bir ölçütün gelişimini takip etmesine ve bu alanlarda iyileştirmeler yapmasına olanak tanımaktadır. Bu analiz, çevrim içi hizmetlerin sunumundaki ilerleme, mobil hizmetlerin sağlanmasındaki eğilimler ve e-devlet gelişiminde bölgesel düzeydeki dönüşümler gibi EGDI seviyelerine katkıda bulunan ana faktörlere odaklanmaktadır. Sağlık, eğitim, sosyal koruma, insana yakışır iş ve herkes için adalet gibi temel önceliklerle ilgili olanlar da dâhil olmak üzere Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla bağlantılar da vurgulanmıştır. EGDI burada anahtar bir kavramı teşkil etmektedir. Peki EGDI nasıl ölçülmekte veya değerlendirilmektedir? E-devlet gelişimindeki son eğilimler, üç bileşenli normalleştirilmiş bir bileşik endeks olan EGDI'de yansıtılan değerlerin analizine dayalı olarak sunulmaktadır. Bunlar; Çevrim İçi Hizmetler Endeksi (Online Services Index-OSI), Telekomünikasyon Altyapısı Endeksi (Telecommunications Infrastructure Index-TII) ve İnsan Kapasitesi Endeksi'dir (Human Capacity Index-HCI). Bu endekslerin her biri, kendi başına bağımsız olarak çıkarılabilen ve analiz edilebilen bileşik bir ölçüttür. Her bileşen endeksinin bileşik değeri, 0 ila 1 aralığına düşecek şekilde normalleştirilmekte ve genel EGDI, üç bileşenli endeksin aritmetik ortalamasının alınmasından türetilmektedir (UN, 2020: 1-2).

2020 yılında yapılan son araştırma kapsamında 193 BM üyesi ülkenin tamamı incelenmiş ve derecelendirilmiştir. EDGI araştırmasında dört temel derecelendirme sınıfı bulunmaktadır. Bunlar, 57 ülkenin bulunduğu ve 0.75 ila 1 arasında değer alan Çok Yüksek (Very High–VH), 69 ülkenin yer aldığı ve 0.50 ila 0.75 arasında değer alan Yüksek (High–H), 59 ülkenin olduğu ve 0.25 ile 0.50 arasında değer alan Orta (Middle–M) ve 8 ülke bulunan, 0 ila 0.25 arasında değer alan Düşük (Low–L) derecelerdir. Ayrıca her derecelendirme sınıfının altında dört alt derecelendirme sınıfı bulunmaktadır. Bu sınıflar aşağıdaki tabloda yer almaktadır (UN, 2020: 2-4):

**Tablo 1. EDGI Grupları İçindeki Derecelendirme Sınıfları**

Düşük EDGI (L)				Orta EDGI (M)				Yüksek EDGI (H)				Çok Yüksek EDGI (VH)			
L1	L2	L3	LM	M1	M2	M3	MH	H1	H2	H3	HV	V1	V2	V3	VH

Kaynak: UN (2020: 4)

Tabloda bulunan LM ifadesi düşük-orta, MH ifadesi orta-yüksek, HV ifadesi yüksek-çok yüksek, VH ifadesi ise çok yüksek anlamında kullanılmaktadır. Ülkelerin sahip olduğu EDGI değerlendirmesi ise en yüksek VH, en düşük L1 olacak biçimde sunulmaktadır.

BM üyesi 193 ülkenin EDGI ortalaması 2018 yılında 0.55 iken 2020 yılında 0.60'a yükselmiştir. Başka bir ifadeyle e-devlet konusunda dünya genelinde bir ilerleme yaşandığı ileri sürülebilir. Ayrıca genel olarak ifade etmek gerekirse ülkelerin EGDI seviyeleri ile gayri safi milli hasıla seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çok yüksek EGDI grubunda Birleşmiş Milletler Üye Devletlerinin sayısı 40'tan 57'ye yükselerek 2018 ve 2020 yılları arasında yüzde 43'lük bir artış gerçekleşmiştir. Bu 57 ülke arasından 14'ü VH derecelendirme sınıfında, 15 ülke V3 derecelendirme sınıfındadır ve kalan 28 ülke V2 ve V1 derecelendirme sınıfları arasında eşit olarak dağılmıştır (UN, 2020: 3-33). Bu çalışma kapsamında özel bir öneme sahip olan VH derecelendirme sınıfındaki 14 ülkeye ait veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Endekste en üst sıralarda yer alan ülkeler sırasıyla Danimarka, Güney Kore, Estonya, Finlandiya, Avustralya, Birleşik Krallık, Yeni Zelanda Amerika Birleşik Devletleri, Hollanda, Singapur, İzlanda, Norveç ve Japonya'dır. Bölgesel açıdan bakıldığında Avrupa'nın büyük bir üstünlüğü olduğu göze çarpmaktadır. Zira 14 ülkeden sekizi Avrupa'da, üçü Asya'da, ikisi Okyanusya'da ve biri Amerika'da bulunmaktadır Ayrıca, Danimarka en yüksek EGDI değerine sahipken, Güney Kore Çevrim içi Hizmetler Endeksi'nde (OSI) lider konumdadır. Ayrıca Avustralya İnsan Kapasitesi Endeksi'nden (HCI) tam puan olmasına rağmen 5. sırada bulunmaktadır (UN, 2020: 12).

Tablonun OSI, HCI ve TII değerleri açısından farklı bir biçimde yorumlanması mümkündür. Örneğin Güney Kore OSI değerine göre 1., HCI değerine göre 12., TII değerine göre ise 3. sıradadır. Japonya OSI değerine göre 10., HCI değerine göre 14. ve TII değerine göre ise 6. sırada yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında iki ülkenin de İnsan Kapasitesi Endeksi'nde başarısız olduğu dikkat çekmektedir. Bu başarısızlık nedeniyle Japonya Telekomünikasyon Altyapısı Endeksi açısından üst sıralarda yer alsa da genel toplamda alt sıralarda bulunmaktadır.

**Tablo 2. EDGI Sıralamasında En Yüksek Değerlere Sahip Ülkeler**

Ülke	Sınıf	Bölge	OSI değeri	HCI değeri	TII değeri	EGDI değeri (2020)	EGDI değeri (2018)
Danimarka	VH	Avrupa	0.9706	0.9588	0.9979	0.9758	0.9150
Güney Kore	VH	Asya	1.0000	0.8997	0.9684	0.9560	0.9010
Estonya	VH	Avrupa	0.9941	0.9266	0.9212	0.9473	0.8486
Finlandiya	VH	Avrupa	0.9706	0.9549	0.9101	0.9452	0.8815
Avustralya	VH	Okyanus ya	0.9471	1.0000	0.8825	0.9432	0.9053
İsveç	VH	Avrupa	0.9000	0.9471	0.9625	0.9365	0.8882
Birleşik Krallık	VH	Avrupa	0.9588	0.9292	0.9195	0.9358	0.8999
Yeni Zelanda	VH	Okyanus ya	0.9294	0.9516	0.9207	0.9339	0.8806
ABD	VH	Amerika	0.9471	0.9239	0.9182	0.9297	0.8769
Hollanda	VH	Avrupa	0.9059	0.9349	0.9276	0.9228	0.8757
Singapur	VH	Asya	0.9647	0.8904	0.8899	0.9150	0.8812
İzlanda	VH	Avrupa	0.7941	0.9525	0.9838	0.9101	0.8316
Norveç	VH	Avrupa	0.8765	0.9392	0.9034	0.9064	0.8557
Japonya	VH	Asya	0.9059	0.8684	0.9223	0.8989	0.8783

Kaynak: UN (2020: 12)

Ayrıca belirtmek gerekir ki; Asya kıtasında e-devlet uygulamaları konusunda başarılı bir konumda ve BM araştırmasında 11. sırada bulunan Singapur, söz konusu iki ülkeye göre gerek nüfusunun oldukça düşük olması gerekse kişi başına düşen gayri safi milli hasıla değerinin son derece yüksek olması nedeniyle bu çalışma dışında bırakılmıştır.

## **6. Uluslararası Telekomünikasyon Birliği Bilgi Toplumu Raporunda Güney Kore ve Japonya**

Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (International Telecommunication Union-ITU) 1865 yılında, Uluslararası Telgraf Birliği adıyla, iletişim ağlarında uluslararası bağlanabilirliği kolaylaştırmak amacıyla kurulmuştur. 1947 yılında ise BM'ye bağlı olarak faaliyet yürüten ve uluslararası hukuk tüzel kişiliği bulunan bir uzmanlık kuruluşu hâline gelmiştir. ITU'nun üye ağı, 193 üye devletin yanı sıra yaklaşık 900 şirket, üniversite ile uluslararası ve bölgesel kuruluşu içermektedir. ITU tarafından ilk defa 2009 yılında olmak üzere her yıl yayımlanan bilgi toplumunun ölçülmesi raporunun sonuncusu 2018 yılında yayımlanmıştır. Bu raporların hazırlanmasında Eurostat, UNESCO İstatistik Enstitüsü, Birleşmiş Milletler Kalkınma

Programı ve Birleşmiş Milletler Nüfus Bölümünden alınan verilerden yararlanılmıştır. Kuruluş tarafından 11 farklı göstergenin bulunduğu Bilgi ve İletişim Teknolojileri Gelişim Endeksi (Information and Communication Technologies Index-IDI) oluşturulmuştur (ITU, 2018).

ITU'ya (2018: 93) göre Güney Kore devleti, ülkenin bir genişbant lideri olmasını sağlamak için süregelen stratejiler yoluyla sektörü teşvik etmiştir. Hevesli tüketiciler, rekabetçi pazarlar ve araştırma topluluğu, donanım üreticileri ve hizmet sağlayıcılar arasındaki güçlü bağlantılar bu durumu kolaylaştırmaktadır. Ülke, gelişmiş bir mobil pazara sahiptir ve en son teknolojilerin uygulanmasında lider olmuştur. Mart 2018 itibarıyla, nüfusun yüzde 87,6'sı internete erişmek için akıllı telefonları kullanmıştır. Hükûmetin, devam eden stratejik planlar aracılığıyla Güney Kore toplumunu her zamankinden daha yüksek bilişim seviyelerine yönlendirmede başarılı olduğu ifade edilebilir.

Japonya söz konusu olduğunda ise hükûmet planlamaları, Ar-Ge yatırımı ve çok yönlü tüketiciler, Japonya'nın en son teknolojileri hızla benimsemesine ve kapsamlı yüksek hızlı bilgi iletişim teknolojilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. 2001 yılında 3G'yi ilk başlatan ülke Japonya olmuştur. 2008 yılı itibarıyla, nüfusun yüzde 100'ü zaten 3G kapsamında olmuştur ve 2012'de 2G hizmetleri sonlandırılmıştır. 2015 yılına kadar, Japonya'daki hanelerin yüzde 99,98'ine (mobil iletişim dâhil) ultra yüksek hızlı bir genişbant hizmeti (yani, 30 Mbps veya daha fazla indirme hızı ile) sunulmuştur. Japonya, yalnızca en son teknolojileri geliştirme, pilot uygulama ve benimseme açısından değil, aynı zamanda uluslararası standart belirleyen kuruluşlarda aktif bir katılımcı olarak bilgi iletişim teknolojileri alanında lider ülkeler arasında yer almaktadır (ITU, 2018: 86).

## 7. Güney Kore ve Japonya'nın E-Devlet Sistemleri Üzerine Bir Değerlendirme

Öncelikle iki ülkenin e-devlet sistemleri ile ilgili benzerliklere değinmekte fayda bulunmaktadır. Her iki ülkedeki e-devlet uygulamalarındaki benzerliklerden birincisi bakanlıklar arası mücadeledir. Güney Kore'de Bilgi ve İletişim Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı arasında çatışma çıkarken, Japonya'da Posta ve Telekomünikasyon Bakanlığı ile Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı arasında çekişmeler yaşanmıştır. 2021 yılı itibarıyla Güney Kore'de İçişleri ve Güvenlik Bakanlığı, Japonya'da ise İçişleri ve Haberleşme Bakanlığı tarafından e-devlet uygulamaları yürütülmektedir. İki ülke arasındaki bu bağlamda değinilebilecek bir diğer benzerlik ise sonuç olarak her iki ülkede de içişleri ile ilgilenen bakanlıkların e-devletten sorumlu tutulmuş olmasıdır.

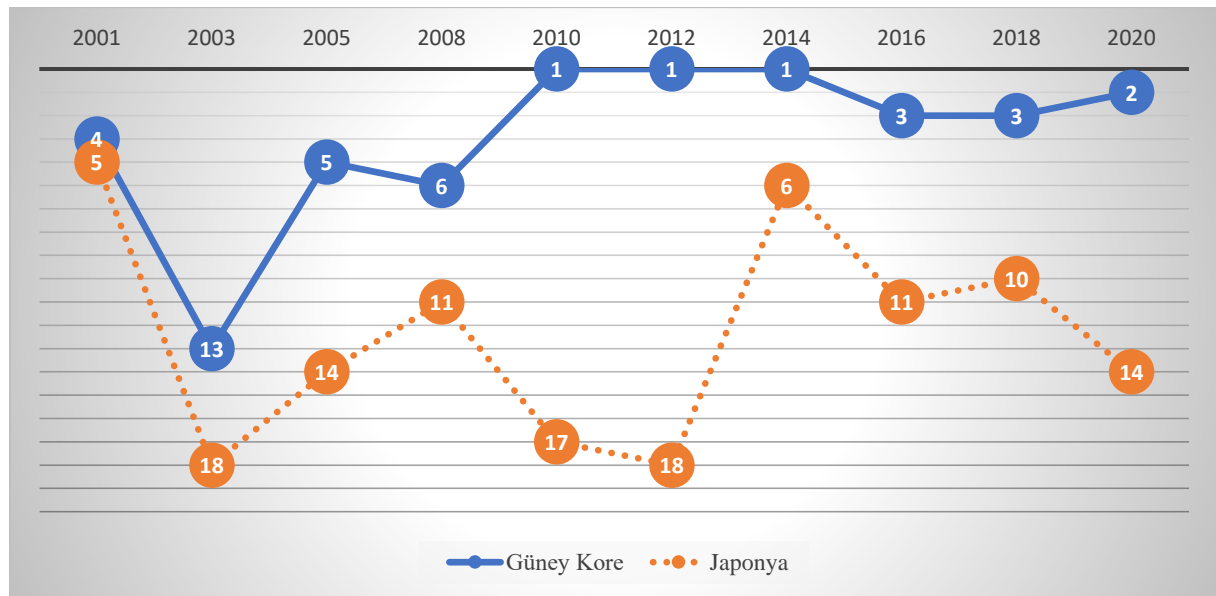
İkinci benzerlik ise, her iki ülkenin de altyapı yatırımlarını öncelikle bilgi teknolojileri ve internete yapmış olmalarıdır. Çünkü erişilebilir, ekonomik ve güvenilir bağlantı, özellikle genişbant internet, dijital dönüşümün ve e-devletin sağlanmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Üçüncü benzerlik ise süreç içerisinde özel sektörün pozisyonudur. Yukarıda da ortaya konduğu üzere bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ve e-devlet uygulamalarındaki gelişme arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. İki ülkenin hükûmet belgelerinde de bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmenin özel sektör eliyle yürütüleceği, devletin bu süreçte düzenleyici ve destekleyici bir rol oynayacağı belirtilmiştir.

Dördüncü benzerlik, iki ülkenin de bilgi ve iletişim teknolojilerine ve e-devlet uygulamalarına dar anlamda yaklaşımdan ziyade geleceği biçimlendirebilecek şekilde bilgi toplumu oluşturmayı hedeflemesi ve bu doğrultuda politikalar takip ediyor olmasıdır.

İki ülkenin e-devlet sistemleri ile ilgili farklılıklar için BM'nin ve ITU'nun yapmış olduğu araştırmaların bir arada değerlendirilmesi uygun olacaktır. BM'nin 2001 yılında başlattığı e-devlet araştırmalarında yıllar içerisinde farklı değişkenler ve farklı puanlandırma sistemleri uygulanmıştır. Bu nedenle Güney Kore ve Japonya'nın her yıl aldığı değerlerden ziyade diğer ülkelerin de bulunduğu başarı sıralamasındaki pozisyonlarını karşılaştırmak daha doğru olacaktır. Aşağıdaki grafikte iki ülkenin yıllar içerisindeki başarı sıralamasındaki pozisyonu yer almaktadır.

**Grafik 1. Güney Kore ve Japonya'nın Yıllara Göre E-Devlet Başarı Sıralamaları**

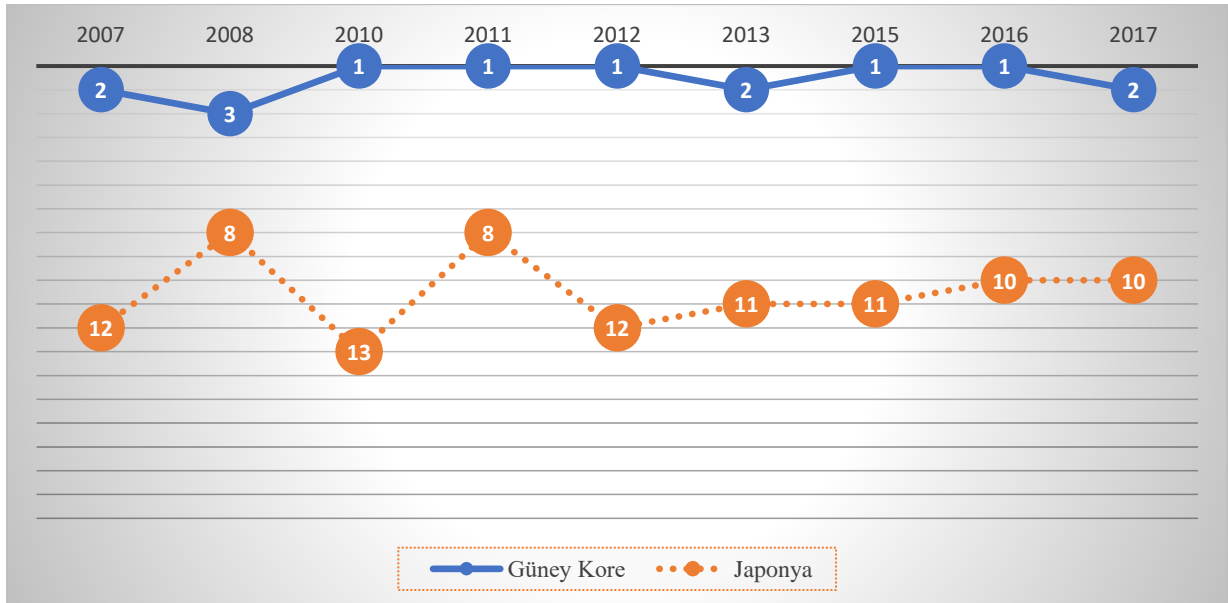


Kaynak: BM E-Devlet araştırmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Grafikten anlaşılacağı üzere Güney Kore ve Japonya e-devlet araştırmalarının başladığı 2001 yılında birbirine oldukça yakın sıralamalarda bulunmuştur. Ancak burada Güney Kore'nin 2010 yılından itibaren art arda üç araştırmada ilk sırayı alması ve sonraki araştırmalarda da ilk üçteki yerini koruması dikkat çekmektedir. Dikkat çekici bir diğer unsur ise Japonya'nın 2012 ve 2014 yılları arasında yaptığı atak ile Güney Kore'ye yaklaşmasına rağmen 2014 yılı sonrasında genel olarak aradaki makasın giderek açılıyor olmasıdır.

Aşağıdaki grafikte ise ITU tarafından yayımlanan bilgi toplumunun ölçülmesi raporlarında yer alan Bilgi ve İletişim Teknolojileri Gelişim Endeksi kapsamında Güney Kore ve Japonya'nın yıllara göre başarı sıralaması yer almaktadır.

## Grafik 2. Güney Kore ve Japonya'nın Yıllara Göre Bilgi ve İletişim Teknolojileri Gelişim Endeksi Sıralamaları



Kaynak: ITU bilgi toplumunun ölçülmesi raporlarından derlenerek hazırlanmıştır.

Grafikte görülebileceği üzere Güney Kore'nin Japonya karşısında bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bilgi toplumu oluşturulması konusunda kayda değer bir üstünlüğü bulunmaktadır. Güney Kore, ITU tarafından ülkelerin bilgi toplumu oluşturmalarının ölçüldüğü dokuz yılın beşinde ilk sırada yer almıştır. Ayrıca ölçümlerin yapıldığı tüm yıllarda ilk üçteki yerini korumayı başarmıştır. Ancak Japonya istenilen düzeyde bir başarı elde edememiştir. Bununla birlikte bu alanda çok hızlı gelişmelerin yaşandığı ve bu verilerin 2017 yılına kadar geçerli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.



Güney Kore ve Japonya'nın bilgi ve iletişim teknolojileri gelişim endeksi yukarıdaki gibiyken ayrıntılı bir karşılaştırma için araştırmanın yakından incelenmesi gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda ITU tarafından 2018 yılında yayımlanan raporda yer alan 11 temel gösterge kapsamında Japonya ve Güney Kore'nin aldığı değerler yer almaktadır. Ayrıca bu iki ülkenin sahip olduğu pozisyonun karşılaştırmalı olarak algılanabilmesi adına temel göstergelere ilişkin dünya ortalamaları da tabloya dâhil edilmiştir.

**Tablo 3. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Gelişim Endeksine Göre Güney Kore ve Japonya Karşılaştırması**

Temel Göstergeler	Güney Kore	Japonya	Dünya Ortalaması
100 kişi başına sabit telefon aboneliği	52.7	50.2	13.0
100 kişi başına mobil hücresel abonelik	124.9	133.5	103.6
100 kişi başına aktif mobil genişbant aboneliği	112.8	133.2	61.9
3G kapsamı (nüfusun yüzdesi)	99.9	99.9	87.9
LTE/WiMAX kapsamı (nüfusun yüzdesi)	99.9	99.0	76.3
İnternet kullanan bireyler (%)	95.1	90.9	48.6
Bilgisayar bulunan haneler (%)	79.9	76.8	47.1
İnternet erişimi olan haneler (%)	99.9	96.2	54.7
İnternet kullanıcısı başına uluslararası bant genişliği (kbit/sn)	69.9	25.0	76.6
100 kişi başına sabit genişbant	41.6	31.7	13.6
Hız katmanlarına göre sabit genişbant aboneliği, dağıtım yüzdesi-10 Mbit/s'ye eşit veya daha yüksek	100	93.5	82.6

Kaynak: ITU Bilgi Toplumunun Ölçülmesi 2018 Raporu'ndan derlenerek hazırlanmıştır.

ITU tarafından yayımlanan Bilgi Toplumunun Ölçülmesi 2018 Raporu'ndan elde edilen verilere göre Japonya kimi alanlarda önde olsa da bilgi toplumunun geliştirilmesinde en büyük etmenler arasında yer alan internet kullanan bireyler, bilgisayar bulunan ve internete erişimi olan haneler gibi alanlarda Güney Kore'nin üstünlüğü bulunmaktadır. Hem bu göstergeler hem de yıllara göre gelişim endeksi sıralamaları göz önüne alındığında bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve bilgi toplumunun yaygınlaşması ile ülkelerin e-devlet alanındaki gelişmişlikleri arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki gibi bir şekil elde edilebilmektedir.

### Şekil 1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin E-Devlet Üzerindeki Etkisi



Kısaca ifade etmek gerekirse bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim bilgi toplumundaki gelişimi beraberinde getirmektedir. Bu sürecin sonunda ise ülkeler e-devlet uygulamalarında daha başarılı sonuçlar elde etmektedir.

Japonya'nın Toplum 5.0 kavramını önceliklendirmesine rağmen bu konuda Güney Kore'nin üstünlüğü olduğunu belirtmek gerekmektedir. Örneğin kişi başına düşen aktif mobil bant aboneliği sayısında Japonya'nın önemli bir üstünlüğü bulunmaktayken internet kullanan birey ve bilgisayar bulunan hane konusunda bu üstünlüğü koruyamamaktadır. Buradan çıkarılabilecek sonuçlardan biri de Japon hükûmetinin bilgi toplumu hatta süper akıllı toplum oluşturma kararlılığına karşın vatandaşların bir bölümünün buna hevesli olmadığı gerçeğidir. Zira var olan mobil bant aboneliği ile internet kullanan birey sayısı arasındaki tezatlık toplumun önemli bir kısmının akıllı telefon kullanmadığını göstermektedir. Özellikle bu alanda yapılacak çalışmaların e-devlet ve bilgi toplumu konusunda yeni tartışmaları beraberinde getireceği aşikârdır.

### 8. Sonuç

Geçmişte vatandaşlarına daha nitelikli hizmet sunma konusunda birbirleri ile yarışan devletler bugün itibarıyla bu yarış e-devlet sahasında sürdürmeye devam etmektedir. Üstelik nitelikli kamu hizmeti sunumu konusunda ülkelerin karşılaştırılabileceği bir endeks henüz oluşturulamamışken e-devlet konusunda ülke puanlarının tespit edilebildiği bir endeks Birleşmiş Milletler tarafından oluşturulmuştur. Böylelikle ülkeler diğer ülkelerin endekste

pozisyonları ile karşılaştırma yapabilmekte ve e-devlet politikalarını yeniden biçimlendirebilmektedir. Şüphesiz ülke örneklerinin bu endeksin dışına çıkarak ayrıntılı bir biçimde karşılaştırılması politika şekillendirme konusunda yardımcı olmaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında Asya kıtasındaki başarılı örnekler arasında yer alan Güney Kore ve Japonya'nın e-devlet sistemleri yakından incelenmiştir.

Her iki ülkede de ilk yıllarda bakanlıklar arasında çatışma yaşanmış, e-devlet sistemi hayata geçirilmeden önce gerekli altyapı yatırımları yapılmış, özel sektör bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda temel aktör olarak belirlenmiş ve bilgi toplumu oluşturma sürecine ağırlık verilmiştir.

Söz konusu benzerliklere karşın Güney Kore'deki bilgi iletişim teknolojilerinin devlet içerisindeki kullanımının Japonya'ya kıyasla en az 10 yıl daha önce başladığı unutulmamalıdır. Diğer bir ifade ile Güney Kore, bilgi teknolojileri ve e-devlet konusunda Japonya'dan çok daha hızlı hareket etmiştir. Ancak Japonya'nın aradaki farkı hızla kapattığı ifade edilebilir. Sonuç itibarıyla Japonya, Birleşmiş Milletlerin 2020 yılında yaptığı araştırmaya göre 14. sırada yer alarak e-devlet konusuna kendisinden daha önce eğilen birçok ülkeyi geride bırakmıştır. Buna rağmen 2021 yılı itibarıyla e-devlet sistemi istenilen düzeyde gelişme sergileyememiş ve Dijital Ajansın kurulması gerekliliği doğmuştur. 2010 yılında 2020 yılına gelindiğinde vatandaşların günlük yaşantısıyla ilgili alanlarda başvuru işlemlerinin e-devlet üzerinden yapılması hedeflenmişken COVID-19 sürecindeki destek başvuruları dijital ortamda alınamamış, bu durum önemli gecikmelere ve zaman kayıplarına yol açmıştır. Bu nedenle Japonya e-devlet konusunda kendini yeterli görmeyerek bu alanda reform yapmaya devam etmektedir.

Her ne kadar Japonya tarafından bilgi toplumu hatta süper akıllı toplum oluşturmaya yönelik adımlar atılsa da halk tarafından bu toplum fikrinin yeterince benimsenmediği ifade edilebilir. Bu durum Japonya'nın telekomünikasyon altyapısı konusunda başarılı bir noktada olmasına rağmen e-devlet endeksinde üst sıralarda yer alamamasına yol açmaktadır. Bu bağlamda Güney Kore söz konusu olduğunda karşılaşılan kamu personelinin ve halkın bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı konusunda geniş çaplı ve ciddi eğitimlere tabi tutulması iki ülke arasındaki başarı farkının temelini oluşturmaktadır.

## Kaynakça

- A New Strategy in Information and Communications Technology. (2010). Alınan yer [https://japan.kantei.go.jp/policy/it/100511\\_full.pdf](https://japan.kantei.go.jp/policy/it/100511_full.pdf) Erişim Tarihi: 28.10.2021.
- Almunawar, M. N., Low, K. C. P., Rahman, M. H., & Mohiddin, F. (2011). E-Government in South Korea: Lessons Learned. *In Proceedings of International Conference on Informatics for Development*.
- Asano, K. (2010). E-government in Japan in Evan M. Berman et al. (Ed.) *Public Administration In East Asia*, Routledge, 305-325.
- Basic Act on the Formation of an Advanced Information and Telecommunications Network Society. (2000). Alınan yer [https://japan.kantei.go.jp/it/it\\_basiclaw/it\\_basiclaw.html](https://japan.kantei.go.jp/it/it_basiclaw/it_basiclaw.html) Erişim Tarihi: 25.10.2021.
- Beschel Jr, R. P., Kim, S., & Choi, C. (2016). "Digital Government in Developing Countries: Reflections on The Korean Experience". T.G. Karippacheril vd. (Ed.), *Bringing Government into the 21st Century The Korean Digital Governance Experience*, 1-11. Washington: The World Bank.
- Cabinet Office. (2021). Society 5.0. Alınan yer [https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html) Erişim Tarihi: 23.10.2021.
- Choi, H. (2010). E-government in South Korea, in Evan M. Berman et al. (Ed.) *Public Administration In East Asia*, Routledge, 473-493.
- Chung, C. S. (2015). The Introduction of e-Government in Korea: Development Journey, Outcomes, and Future. **Gestion et Management Public**, 3(2), 107-122.
- Chung, C. S., & Kim, S. B. (2019). A Comparative Study of Digital Government Policies, Focusing on E-Government Acts in Korea and the United States. **Electronics**, 8(11), 1362.
- Declaration to be the World's Most Advanced IT Nation. (2013). Alınan yer [https://japan.kantei.go.jp/policy/it/2013/0614\\_declaration.pdf](https://japan.kantei.go.jp/policy/it/2013/0614_declaration.pdf) Erişim Tarihi: 28.10.2021.
- Demirel, D. (2006). E-devlet ve Dünya Örnekleri. **Sayıştay Dergisi**, 61(6), 83-118.
- Digital Agency. (2021). What is the Digital Agency? Alınan yer <https://www.digital.go.jp/en> Erişim Tarihi: 02.11.2021.
- Digital Government. (2021). Public Service/Administration. Alınan yer [https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c\\_01](https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c_01) Erişim Tarihi: 24.10.2021.

- E-Japan Strategy. (2003). Alınan yer [https://japan.kantei.go.jp/policy/it/0702senryaku\\_e.pdf](https://japan.kantei.go.jp/policy/it/0702senryaku_e.pdf)  
Erişim Tarihi: 27.10.2021.
- E-Japan Strategy. (2001). Alınan yer [https://japan.kantei.go.jp/it/network/0122full\\_e.html](https://japan.kantei.go.jp/it/network/0122full_e.html)  
Erişim Tarihi: 27.10.2021.
- Ghayur, A. (2006). Towards Good Governance: Developing an E-government. **The Pakistan Development Review**, 1011-1025.
- Güler, B. A. (2004). Karşılaştırmalı kamu yönetimi nedir?. N.E. Keskin vd. (Ed), *Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri*, 3-18. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Günel, C. N. (2018). E-Devlet: Kesintisiz Kamu Yönetimi. N. Kartal ve K. A. Demir (Ed), *Yönetim Genel Esaslar*, 351-364. Ankara: Orion.
- ITU. (2018). Measuring the Information Society Report Volume 2. Alınan yer <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/misr2018.aspx>, Erişim Tarihi: 02.11.2021
- İ-Japan Strategy. (2009). Alınan yer [https://japan.kantei.go.jp/policy/it/i-JapanStrategy2015\\_full.pdf](https://japan.kantei.go.jp/policy/it/i-JapanStrategy2015_full.pdf) Erişim Tarihi: 28.10.2021.
- Jain, P. (2002). The Catch-up State: E-government in Japan. **Japanese Studies**, 22(3), 237-255.
- Kim, S., & Choi, C. (2016). Institutional and Managerial Dimensions of Digital Government Development in The Republic Of Korea. T.G. Karippacheril vd. (Ed.), *Bringing Government into the 21st Century The Korean Digital Governance Experience*, 13-40. Washington: The World Bank.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing Fully Functional E-government: A Four Stage Model. **Government Information Quarterly**, 18(2), 122-136.
- Lee, J. (2016). "Evolution of Digital Government Systems in The Republic of Korea". T.G. Karippacheril vd. (Ed.), *Bringing Government into the 21st Century The Korean Digital Governance Experience*, 61-88. Washington: The World Bank.
- Moon, M. (2002). The Evolution of E-government Among Municipalities: Rhetoric or Reality? **Public Administration Review**, 62(4), 424-433.
- Ndou, V. (2004). E-Government for developing countries: opportunities and challenges. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, 18(1), 1-24.
- OECD. (2018). Income Inequality (Indicator). Alınan yer <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm> Erişim Tarihi: 21.09.2021.
- Open Government Data Strategy. (2012). Alınan yer <https://japan.kantei.go.jp/policy/it/20120704/text.pdf> Erişim Tarihi: 30.10.2021

- Ramli, R. M. (2017). E-government Implementation Challenges in Malaysia and South Korea: A Comparative Study. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, 80(1), 1-26.
- Sadioğlu, U., & Erdinçler, R. E. (2020). Bilgi ve İletişim Teknolojileri Konusunda Devlet Deneyimleri: Güney Kore’de e-Devlet ve Geleceği. **Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi**, 2(1), 41-60.
- Salsabila, L., & Purnomo, E. P. (2017). Establishing and Implementing Good Practices E-Government (A Case Study: e-Government Implementation between Korea and Indonesia). In *ASEAN/Asian Academic Society International Conference Proceeding Series*.
- Salsabila, L., & Purnomo, E. P. (2018). Establishing and Implementing Good Practices E-Government (A Case Study: Indonesia and South Korea E-Government Implementation 2012-2016). **Journal of Asian Review of Public Affairs and Policy**, 3(3), 36-54.
- The Government of Japan. (2021). New Digital Agency Pursues Inclusive Digitalization. Alınan yer [https://www.japan.go.jp/kizuna/2021/09/new\\_digital\\_agency.html](https://www.japan.go.jp/kizuna/2021/09/new_digital_agency.html) Erişim Tarihi: 02.11.2021.
- Uçkan, Ö. (2003), *E-Devlet E-Demokrasi ve Türkiye*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- UN & ASPA. (2002). *Benchmarking E-government: A Global Perspective*. New York, U.N. Publications.
- UN. (2020). *United Nations E-Government Survey 2020 Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*, New York, U.N. Publication.
- UNCTAD. (2021). Technology and Innovation Report. Alınan yer [https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf) Erişim Tarihi: 20.10.2021.
- UNDP. (2020). Human Development Index. Alınan yer <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> Erişim Tarihi: 21.09.2021.
- Yildiz, M. (2007). E-Government Research: Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward. **Government Information Quarterly**, 24(3), 646-665.
- World Bank. (2020). National Accounts Data. Alınan yer <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> Erişim Tarihi: 21.09.2021.

## GELENEKSEL BÜTÇELEMEYE ALTERNATİF MODERN BÜTÇELEME YAKLAŞIMLARI<sup>1</sup>

Nisa Kıymet ŞAHİN<sup>2</sup>

### Özet

Günümüzün hızla değişen ekonomik şartları ve geleneksel bütçeleme sürecinin yetersizliklerinden dolayı, geleneksel bütçeleme sistemi planlama ve denetim işlevlerini yeterince yapamaz hale gelmiştir. Geleneksel bütçeleme süreci, çoğu zaman stratejik karar almada yeterli bilgi sağlayamamaktadır. Geleneksel bütçelemeye ilişkin sorunlar, daha etkin bütçeleme sistemlerine ihtiyacı ortaya çıkarmış ve ileri üretim ortamına uygun bütçe yaklaşımları ve tekniklerinin gelişmesine neden olmuştur. Modern bütçelemenin kavramsal yapısı, geleneksel bütçelerin yetersizlikleri gözden geçirildikten sonra, etkili bir kâr planlaması ve bütçeleme sisteminin karşılamak zorunda olduğu yönetim amaçları üzerinde yoğunlaşarak oluşturulmuştur. Bu çalışmanın amacı, yeni bütçeleme sistemlerine olan ihtiyaçların nedenleri ve geleneksel bütçeleme sürecine alternatif bütçeleme yaklaşımlarının, bütçeleme sorunlarını çözme konusunda etkinliklerini kavramsal olarak ortaya koymaktır.

*Anahtar Kelimeler: Bütçe, Geleneksel Bütçeleme, Modern Bütçeleme Yaklaşımları.*

*Jel Kodları: M10, M40, M41.*

Alındığı Tarih: 14.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 21.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

### **Alternative Modern Budgeting Approaches to Traditional Budgeting Approaches**

#### **Abstract**

Due to today's rapidly changing economic conditions and the inadequacies of the traditional budgeting process, the traditional budgeting system has become unable to adequately perform its planning and control functions. The traditional budgeting process often fails to provide sufficient information for strategic decision making. Problems related to traditional budgeting systems and led to the development of budget approaches and techniques suitable for the advanced production environment. The conceptual structure of modern budgeting has been established after reviewing the inadequacies of traditional budgets, concentrating on the management objectives that an effective profit planning and budgeting system must meet. The aim of this study is to conceptually reveal the reasons for the need for new budgeting systems

<sup>1</sup> Bu makale doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir Üniversitesi, [nisasahin@balikesir.edu.tr](mailto:nisasahin@balikesir.edu.tr).

and the effectiveness of alternative budgeting approaches to the traditional budgeting process in solving budgeting problems.

*Keywords: Budget, Traditional Budgeting, Modern Budgeting Approaches.*

*Jel Codes: M10, M40, M41.*

## 1. Giriş

Bir işletmenin etkin ve etkili yönetilebilmesi, gelecekteki fırsat ve tehditlere hazırlıklı olması için kullanılan en önemli yönetim aracı bütçelerdir. Ancak geleneksel bütçeler gelişen ekonomik ve teknik koşullarda işletmelerin önünde bir engel olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, geleneksel bütçeleme anlayışının işletmelerin gerçeklerine göre değil, üst yönetimin isteklerine göre hazırlanmaları ve esneklikten uzak oluşlarından kaynaklanmaktadır.

Geleneksel bütçeleme, çoğunlukla fiili maliyetleri kontrol etme amacıyla hareket etmekte iken modern bütçeleme sistemleri karar vericileri süreç bazında düşünmeye itmektedir (Türk, 2000: 47). Piyasa ihtiyaçlarını temel alan yeni yönetim anlayışları değerler zincirine dayanmaktadır (Newing, 1994: 1). Geleneksel bütçeleme ve planlama ile değer yaratılamamaktadır.

Günümüz hızla değişen ekonomik şartları ve geleneksel bütçeleme sürecinin dezavantajlardan dolayı, planlama ve denetim fonksiyonları yeterli bir şekilde yerine getirilememekte daha işlevsel bütçeleme yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla çalışmada, yeni bütçe sistemi arayışlarının nedenleri ve modern bütçeleme yaklaşımlarından bahsedilecektir.

## 2. İşletmelerde Bütçelemenin Önemi ve Amaçları

İşletme kaynaklarının en etkin ve en verimli alanlarda kullanılması konusunda yöneticilere rehberlik hizmeti sunan bütçeler, hem planlama ve hem de kontrol amacıyla kullanılan yönetim araçlarıdır.

Bütçe genel anlamda, “*tutar olarak ifade edilen ve bir hesap dönemi içindeki gelirler ile harcamaların, kârlar ile maliyetlerin tahminini içeren bir faaliyet planıdır*” (Haftacı, 2010: 99). Bütçe, işletme faaliyetleri yerine getirilirken, fiili ve tahmini sonuçları karşılaştırarak denetim sürecini kolaylaştırmaktadır (Moore ve Jaedicke'den çeviren Peker, 1980: 667). Hatta bütçe olmadan yapılan denetimler anlamsız olur.

Gelecek amaçlı hazırlanan bütçelerin yararına, geleceğin belirsizliklerle dolu olmasından dolayı kuşku ile bakılmaktadır. Buna rağmen, sektörlerinde lider konumdaki bütün



işletmelere bakıldığında başarılarında bütçeleme ve bütçe kontrolüne verdikleri değerin bir tesadüf olmadığı açıkça görülmektedir (Büyükmirza, 2007: 664).

Çoğu yöneticinin öncelikli amacı, en iyi kalite ve miktarda hizmeti düşük maliyetle üretmektir. Yöneticilerin aynı zamanda ayakta kalma, güç, prestij veya işletmenin büyümesi gibi başka özel amaçları da olabilir. Bütçeler uzun vadeli hedeflere ulaşılması için birbirini izleyen kısa vadeli hedeflerin uzun vadeli hedeflerle aynı çizgide olmasını sağlarlar. İyi hazırlanmış bir bütçe, yöneticilere beklenmedik gelişmeler karşısında faaliyetlerini ve planlarını ayarlayabilecekleri fırsatları sağlayarak, alınacak kararlar sonucu örgütün nasıl etkileneceğini çözümlmelerine yardımcı olurlar (Haftacı, 2010: 100).

Bütçe kısa vadeli planların kantitatif ifadesidir. Bu şekilde bütçe, hem planlama hem de kontrol amacıyla kullanılan yönetim aracı olmaktadır. İşletme kaynaklarının en etkin ve en verimli alanlarda kullanılması konusunda orta ve üst yönetime rehberlik hizmeti sunan bütçeler, iyi bir faaliyet analizine dayandırılarak, etkin şekilde çalıştırılabildiğinde yönetim kademeleri arasında gerekli olan haberleşme ağını oluşturabilir.

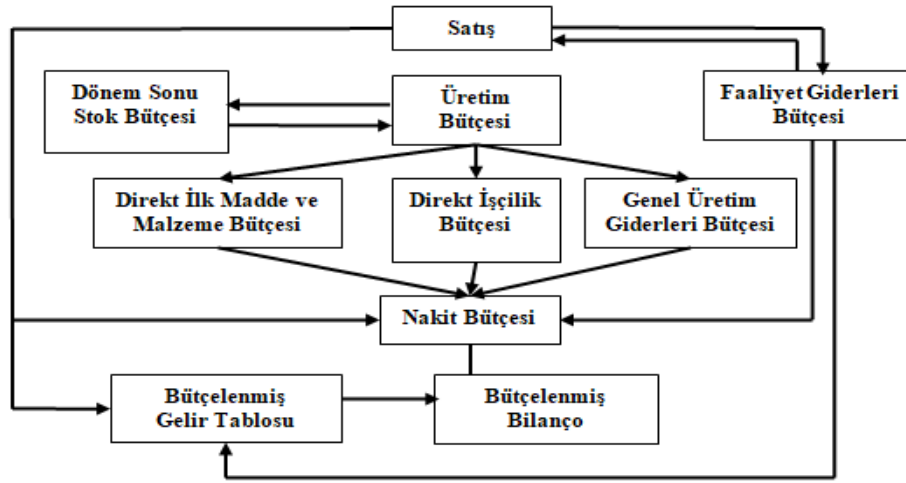
İşletmelerde bütçeleme çeşitli amaçlarla kullanılabilir ancak temel amaç, kaynakları en verimli şekilde kullanarak en çok kâr getiren yatırım hedeflerini belirlemek için karar vericilere gereksinim duydukları bilgileri sağlamaktır.

### 3. Geleneksel Bütçeleme

Bütçelerin düzenlenme aşamasında sistematik bir sıra izlenmek zorundadır. Bu sistem dâhilinde öncelikle ana bütçeyi oluşturacak alt bütçelerin neler olacağı ortaya konulmalı, arkasında da her bir alt bütçe için gereken veri setlerinin elde edilmesi gerekmektedir (Öktem, 1998: 74). İşletmenin gelecek yıldaki faaliyetlerinin sayısal gösterimi olarak ifade edilen ana bütçenin oluşturulması, işletmenin hemen hemen tüm departmanlarını ilgilendirmekte ve bunlar arasında bir koordinasyon sağlanmasını zorunlu kılmaktadır (Uslu, 1991: 317-318).

Anglo-sakson yazınında ise geleneksel bütçeleme sistemi Şekil 1'de ele alındığı gibi işlemektedir.

Şekil 1. Genel Bütçeleme Sistemi



Kaynak: Garrison ve diğ., (2006: 386).

Geleneksel bütçeleme süreci, işletmede üretilecek mamul ya da hizmetlere ilişkin tahmini satış miktarlarının belirlendiği satış bütçesinin hazırlanması ile başlar. Daha sonra işletmenin gelecek dönemde üreteceği mamul veya hizmet miktarını satış bütçesi ve stok politikasına göre belirleyen üretim bütçesi hazırlanır. Üretim bütçesi ile üretilecek mamul ve hizmet miktarları belirlendikten sonra, üretim bütçesine dayalı olarak Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri, Direkt İşçilik Giderleri ve GÜG bütçeleri hazırlanır. Söz konusu bütçeler ile üretim bütçesinde belirlenen miktarda üretim yapmak için gerekli direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve GÜG kalemleri ve bunlara ilişkin tutarlar belirlenmeye çalışılır (Parlakkaya, 2004: 231). Satış bütçesinden sağlanan nakit girişleri ile üretim ve faaliyet giderleri bütçelerinden sağlanan nakit çıkışları nakit bütçesinde toplanmakta ve daha sonra bütçelenmiş finansal tablolar hazırlanmaktadır.

Geleneksel bütçelemeye getirilen eleştiriler çoğunlukla aşağıda belirtilen noktalarda toplanmaktadır:

Stratejik açılımlara karşı olan geleneksel bütçelerin en dikkat çeken özelliğinin operasyonel konulardan ziyade finansal konuları içermesidir. Süreç açısından incelendiğinde ise, geleneksel bütçeler gelecekteki gelişmeleri dar bir vizyonla genellemektedir (Hope and Fraser, 1999: 40).

Son yıllarda işletmelerin kalite ve etkinlik arayışları karar vericileri fonksiyonlar yerine süreçler açısından düşünmeye itmektedir. Aksine geleneksel bütçeler fiili giderleri kontrol etme amacıyla hareket etmektedir (Bunce, 1995: 255). Bu nedenle, geleneksel bütçeleme modern

yönetim yaklaşım ve yöntemlerini (Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim gibi) desteklemekte yetersiz kalmaktadır.

Geleneksel bütçelerin gerçeği yansıtmayacak kadar deterministik olmaları ve esnek olamayışları gelişen ve değişen ortamlara ayak uydurmalarını zorlaştırmaktadır (Yıldız ve Gedik, 2004: 141). Ayrıca bu durum yetenekli ve istekli personel bulma ve elde tutma açısından işletmelerde güçlük yaratmaktadır (Kaygusuz, 2002: 2). Bunun yanısıra yukarıdan-aşağıya olan geleneksel bütçeleme anlayışının her ne kadar bütçelemeyi kolaylaştırıcı etkisinden söz edilse bile alt kademe yöneticilerinin bütçeye katkısını sıfırladığı için bir o kadar da gerçekçilikten uzaklaştırmakta ve çalışanların motivasyonlarının kırılmasına yol açmaktadır (Nolan, 2005: 29).

Daha önceleri kâr, hisse başına kazanç, nakit akışı, öz kaynak kârlılığı gibi finansal bilgilerle ölçülen değer, son yıllarda ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri vb. işletmeler tarafından yaratılan değer göstergeleri ile ölçülmektedir. İşletmelerin arz ettiği mal ve hizmetleri tüketiciler almaya istekli olduklarında değer yaratılmış olmaktadır. Değer yaratmak için işletme vizyonunu tanımlanabilir amaçları olan bir stratejiye dönüştürmek gerekir. Amaçlar da değer yaratmaktır (Kaygusuz, 2002: 2). Piyasa ihtiyaçlarına odaklanan ve değerler zincirine dayanan modern bütçeleme yaklaşımlarının aksine geleneksel bütçeleme ile değer yaratılamamakta ve sonuç olarak değer yönetilememektedir (Newing, 1994: 1). Geleneksel bütçelemenin değer üretmemeye nedenleri Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2.** Geleneksel Bütçelemenin Değer Üretmemeye Nedenleri



Kaynak: Antos, (2006).

Geleneksel bütçelemelerde müşterilerle iyi ilişkiler kurulamaması işletmelerin rekabet edebilirlik başarısını engellemektedir (Kaygusuz, 2002: 2).

Günümüz bütçeleme işlemleri bazen bir yıldan uzun zaman alır ve bu süre boyunca işletmede görev değişimi yapılır ve bütçe yeniden boyutlandırılır (Cokins, 1999: 5). Yıllık bütçelerin hazırlık ve analiz süreçlerinde fazla kaynak harcıdığından işletmeler verimsiz çalışmakta ve maliyetleri artmaktadır. Bunun yanında elde edilen verilerin de geçersiz ve taleplere cevap vermekte yetersiz kaldığı görülmektedir.

Geleneksel bütçeleme sürecinde, planlanan ve gerçekleşen değerler arasındaki farklar yön, miktar ve sebepleri açısından incelenerek gerek görüldüğü takdirde önleyici ve düzeltici eylemlere yönelinir. Uygulamadaki sorunlardan biri de, bütçe sapmalarının analiz edilememesidir. Bu da beraberinde bütçenin planlama ve denetim fonksiyonunu yerine getirememesine neden olmaktadır (Yıldız ve Gedik, 2004: 143).

Geleneksel bütçeler sabit ve durağan bir yapıda olduğundan sürekli gelişimi destekleyememektedir. Bu nedenle de, işletmenin içinde bulunduğu rekabetçi piyasanın ihtiyaçlarına cevap verememektedir.

Geleneksel bütçeler iş yüklerini belirleyememektedirler (Pryor, 2000: 149).

Geleneksel bütçeler, işletmenin süreçleri, faaliyetleri, kalite ya da zaman yerine, bölümlere ve onların maliyetlerine odaklanmaktadır. Dolayısı ile maliyetleri doğuran nedenleri ihmal etmektedir.

Geleneksel bütçeler, etkin kaynak dağılımını destekleyemediğinden, nelerde israf yapıldığını belirleyememektedir (Brimson ve Antos, 1999: 16-17). Bütçe stratejiyi yansıtmalıdır. Strateji iki seviyede formüle edilmelidir. Bir strateji basamağı, “Ne yapıyor olmalıyız?”; diğeri “Bunu nasıl yapmalıyız?” sorularına cevap vermelidir. Maalesef, geleneksel bütçeler, çabalarını daha çok ikincisi üzerine yoğunlaştığından, çoğu zaman stratejik karar almada yeterli bilgi sağlayamamaktadır (Cokins, 1999: 6).

Bütçenin yapısı, işletmenin organizasyon yapısındaki ve süreçlerindeki değişiklikleri göstermemektedir (Brimson ve Antos, 1999: 17).

Gelecekteki belirsizlikler ve risklerin tahmini, işletmelerin bütçelerinin oluşturulmasında ve planlama aşamasında ilk adımdır. Günümüzde bilgisayar programları resmi bir bütçe uygulaması olmadan varsayımlara dayalı senaryoların her çeşidinin beklenen sonuçlarını tahmin edebilmektedir (Cokins, 2007: 6). Bunu da dikkate alarak, geçmişe ait

verilerin bulunmadığı durumlarda uzman kişilerce yapılan bu öngörülerin gerçeğe yakın ve işleyiş sırasında olabilecek değişimlere göre esnek olmaları istenmektedir. ‘Ting vd. (1999)’ne göre uzman tahminleri çoğunlukla bir aralık olarak ve/veya kalitatif (sözel) nitelikte olması gerekirken, geleneksel bütçelemelerde tahminler nokta tahminler şeklinde olduğundan şartların hiç değişmemesi varsayımı sonuçların gerçeklikten uzak olmasına neden olmaktadır. Bu durum da, bütçelerin etkin bir planlama aracı olmasını engellemektedir (Yıldız ve Gedik, 2004: 142).

Geleneksel bütçelerle ilgili yukarıda sıralanan sorunlar, bütçelerden beklenen yararların sağlanamamasına, uzman olmayan karar vericilerin yanlış yönlendirilmesine, bütçe sonuçlarını yanlış okumalarına ve işletme performansını net bir şekilde görememelerine neden olmaktadır (Yıldız ve Gedik, 2004: 143).

Tüm bu eksikliklere rağmen Innes (2005: 143), geleneksel bütçelemenin mamul/hizmet hacimleri ile tüketilen kaynaklar arasında gerçekçi bir ilişkinin var olduğu işletmelerde olumlu sonuçlar verdiğini belirtmektedir.

Mevcut bütçelemedeki eksiklikleri gören işletmeler, bazı özellikleri aşağıda belirtilen yeni sistemler geliştirmişlerdir (Brimson ve Antos, 1999; Hope ve Fraser, 1999’dan aktaran, Kaygusuz, 2002: 2).

- Bütçelerin değil, uzun vadede değeri maksimum hale getirecek ve rekabette üstünlük sağlayacak hedefler oluşturmak.
- Yukarıdan aşağı doğru izlenen süreç aksine, stratejinin ön plana çıkarıldığı ve devamlılığının sağlandığı bir sistem oluşturmak.
- Çalışanları farklı kararlar almaları konusunda teşvik etmek.
- Kaynakları kısa vadeli bütçe sürecine göre dağıtmak yerine uzun vadeli bir yatırım süresi boyunca yönetmeye çalışmak.
- Özellikle sorumluluk merkezleri ve işletme birimlerinin arasındaki ilişkilerin koordinasyonunu sağlamak.
- Maliyetlerde geçen yıllarla mukayese yapmaktansa değer esasına dayalı hesaplamalar yapmak.
- Stratejik yönetim ve karar verme süreçlerinde etkili tahminlerde bulunmak.

- Detaylı ve geçmişe yönelik raporlardansa performansları ölçen geçerli göstergeler kullanmak.
- Karar vericilere aldıkları kararlar ile ilgili sorumluluk ve hareket serbestisi imkânı vermek.

#### 4. Modern Bütçeleme Yaklaşımları

Geleneksel bütçelemenin eksiklikleri ve karşılaşılan sorunlar ileri üretim ortamlarına uygun yeni bütçeleme yaklaşımlarının doğmasına sebep olmuştur. Modern bütçeleme sürecinde başlangıç aşaması stratejik planlamadır. Stratejik planlama işletmelerin politikalarını belirlemelerinde bir rehber niteliği taşıırken aynı zamanda modern bütçeleme sisteminin temelini oluşturmaktadır (Egeli vd., 2007: 30).

Modern bütçeleme çalışmaları içinde Amerika'lı, Avusturya'lı, Japon akademik, endüstriyel ve danışman personelinin yer aldığı Uluslararası İleri Üretim Konsorsiyumu (CAM-I: Consortium for Advanced Manufacturing International) tarafından bir araya getirilen bir çalışma grubu tarafından gerçekleştirilmiştir (Newing, 1994: 49).

Modern bütçeleminin teorik yapısı, geleneksel bütçeleminin eksik yönleri ele alınarak, bütçeleme sisteminin karşılamak mecburiyetinde olduğu yönetim amaçları ve verimli bir kar planlaması ekseninde hazırlanmıştır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli sistem ve kavramlar aşağıda belirtilmiştir (Bunce vd., 1995: 258):

- İşletmedeki faaliyetler ve süreçleri belirlenerek, ayrıntıları planlanmalıdır.
- Faaliyet analizleri yapılmalı ve faaliyet veri tabanı kurulmalıdır.
- Faaliyet tabanlı maliyetleme uygulanmalıdır.
- Değişimin takibini sağlayacak dışsal amaçlar belirlenmelidir.
- Stratejik hedefler bütünüyle bütçelerle birlikte ele alınmalıdır.
- İsteğe bağlı hizmet seviyeleri tanımlanarak önemi açıklanmalıdır.
- Zaman esaslı performans ölçüleri oluşturulmalıdır.
- Katma değeri olmayan faaliyetler ve atıl kapasite ortaya konmalıdır.
- Esnek bütçeleme sistemi kurulmalıdır.
- Faaliyet ve zaman esaslı raporlama sistemi kurulmalıdır.

- Performans değerlendirme sistemi ve bütçe ilişkilendirilmelidir.
- Yönetici esaslı bütçeleme işleyişi terkedilmelidir.

Yukarıda belirtilen bu sistem ve kavramların gerçekleştirilmesiyle modern bütçelemenin amaçları gerçekleştirilebilecektir. Ancak, modern bütçeleme yaklaşımları tek başına iyi bir bütçeleme süreci değildirler. Modern bütçeleme yaklaşımları, diğer yönetim süreçleriyle birleştirildiği takdirde beklenen faydaları sağlayacak ve geleneksel bütçenin yetersizlikleri giderilebilecektir.

#### 4.1. Stratejik Bütçeleme (Bütçeleme Ötesi Yaklaşım)

Son yıllarda işletmeler teknolojik gelişmelere, ürünlerin piyasalardaki kısa yaşam sürelerine, hızla gelişen rekabet koşullarına geleneksel bütçeleme yaklaşımları ile adapte olamamaktadırlar. Bu faktörler, işletmeleri stratejik planları üzerinde sık aralıklarla ayarlama yapmaya itmektedir. İşletmelerin gelecekteki belirsizlik ve risk altında sağlıklı karar verebilmeleri stratejik bütçeleme sistemi yaklaşımının doğmasına sebep olmuştur.

Günümüzde, tüm dünyada bütçe konusunda önemli değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel yöntemlerin yerini “yuvarlama”, “kayan”, “bütçenin ötesinde”, “katılımcı” gibi kavramlarla kullanılan daha elastik ve yaşayan stratejik bütçeler almaktadır. “Yeni nesil” olarak finans uzmanlarınca adlandırılan bu yöntemler, büyüme aşamasındaki şirketlere daha doğru öngörüler yapma şansı sunmaktadır.

Şirket ve holding yöneticileri volatilitenin azalmasının bütçeye olumlu etki yaptığı görüşünde olmasına rağmen, yine de öngörülemeyen ekonomik ortam nedeniyle şirketler tahminlerde bulunup, bütçelerini farklı stratejiler doğrultusunda hazırlamaktadır. Örneğin çoğu şirket bir yıllık bütçe yapmaktan vazgeçmektedir. Bunun sonucunda “rolling program” (yuvarlama) denilen ve 7+5, 8+4, 9+3 gibi belirli dönem tahminlerini kapsayan bütçeler hazırlanmaktadır. Yeni dönemde yılbaşında bütçe yapıp, yılsonunda kontrol edilen devir de artık son bulmaktadır. Çoğu şirket “kayan” bütçe diye adlandırılan yöntemi izlemektedir. Buna göre, bütçeler en az 36 aylık hazırlanmakta, bu süre içinde belirlenen senaryolara göre alternatif önlem planları oluşturulmaktadır. Değişim anında da farklı senaryoya anında geçiş yapılabilmektedir. Bu yapı çerçevesinde uzun yıllara yayılan, 2-3 ayda bir “kayan” senaryo bazlı bütçeler hazırlanmaktadır (Öncel, 2004: 1).

Stratejik bütçeleme, bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim ve kullanıcı vasıflarının da artması ile birlikte işletmelerin bütçeleme sürecinde kullandıkları bir aşamadır.

Bilgisayar teknolojilerinde kullanılan yazılım ve teknolojinin uygunluğu stratejik bütçeleme uygulamalarının başarısını belirlemektedir. ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) gibi yazılım programları sağlıklı verilerin girilmesiyle gelişmiş bütçeleme sistemlerini desteklemektedir. Ayrıca stratejik bütçeler geleneksel bütçelere göre daha çok katılımı gerekli kılmaktadır. İşletmelerde finans uzmanları işletme stratejilerine ulaşmak amacıyla birim yöneticilerinden gelecekle ilgili verilere gereksinim duymaktadır. Örneğin üretim miktarını %20 arttırmak için ne kadar fazla personele ihtiyaç vardır? Bunun yanında finans uzmanları birimlerin bütçelerinde kur tahminleri, büyüme oranları, enflasyon oranları gibi öngörülerin aynı olduğundan emin olmalıdır. Bu amaçla finans birimi bütçe çalışmalarında diğer birimlere gerekli bilgi akışını sağlamalı ve desteklemelidir (Whiting, 2000'den aktaran Yıldız, 2008: 67-68).

Stratejik bütçeleme işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır. Sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Yılmaz, 2006: 16):

- Yönetimsel sorunların daha erken bir zamanda araştırılmasını sağlar,
- Kararlar alınmadan önce özenli ve ayrıntılı araştırma yapma alışkanlığı kazandırır,
- Problemlerin çözümüne disiplinli bir yaklaşım getirir,
- Tüm birimlerin eşgüdümlü olarak kararlara katılımı sağlanır, birim yöneticilerinin hedefleriyle uyumlu ve koordineli çalışmaları desteklenir,
- İşletmedeki tüm birimlere sürekli revize edilen bir rehberlik hizmeti sunar,
- En kârlı yatırımların yapılması için çaba gösterilmesine yardımcı olur,
- Yönetim birimlerinin yetenek ve yargılarının ölçülmesinin yanında performans ölçümlerinde standartların belirlenmesini sağlar,
- İstihdam dengesini ve ekipmanların ekonomik kullanımını sağlar,
- Üretim faktörlerinin en kârlı şekilde kullanılabilmesi için karar vericileri planlama yapmaya zorlar,
- Bütçelerin, muhasebe servisinin planlama ve denetim için gerekli verileri vermesini hızlandırma gibi faydaları vardır.



İşletmelerin %60'ı stratejileri ile bütçe hedeflerini ilişkilendiremedikleri için uygulamada başarısız kalmaktadır. Stratejik bütçe sistemi stratejik unsurların ön planda olduğu açık, net ve bilimsel verilere dayanmakta, gelişmelere duyarlı dinamik bir bütçe özelliği taşımaktadır (Yıldız, 2008: 73).

#### 4.2. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

1990'lı yıllarda geliştirilen modern bütçeleme tekniklerden biri de, Faaliyet Tabanlı Bütçeleme (FTB) yaklaşımıdır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme ile başlayan faaliyet tabanlı yaklaşım, bütçeleme ile devam etmiş ve işletme bütçeleri faaliyet tabanlı anlayışta belirli amaçlara destek olmak üzere yeniden yapılandırılmıştır. Kaynak girdilere, örneğin, ücretler, hammadde ve donanım odaklanan geleneksel fonksiyonel yaklaşım, yerini faaliyetlere odaklanan faaliyet tabanlı bütçelere bırakmıştır (Connolly ve Ashworth, 1994: 33).

FTB, işletmeyi geçmişe dayalı olarak değil, geleceğe yönelik vereceği kararlarda ve stratejik amaçlara ulaşmada desteklemektedir.

Faaliyet tabanlı bütçelemede asıl nokta gelecekte planlanan çıktının karşılanması için gerekli faaliyetlerin miktarının (hacminin) belirlenmesidir. FTB, faaliyet hacminin belirlenmesi için stratejik hedeflerin dikkate alınmasını gerekli kılar. Faaliyetlerin stratejik hedefleri başarma ile bağlantısına odaklı bir yaklaşımdır (Liu, Robinson ve Martin, 2003, 35'den aktaran Karaca ve Yıldız, 2010: 1).

Geleneksel bütçelerde süreç ve sistem yapısındaki değişimler ve kalite iyileştirmeleri rahatlıkla izlenemezken, FTB'de bu tür değişimler rahatlıkla takip edilmektedir. Ayrıca, FTB'de faaliyetler, ürünler veya hizmetler arasındaki sebep-sonuç ilişkisi kolaylıkla kurulmaktadır (Tokaç, 2005: 39).

Bunun yanı sıra FTB ile, finansal öngörülerin gerçeğe uygunluğu arttığından, kaynak, faaliyet ve maliyetler arasındaki ilişkiler açıkça ortaya konulmakta bu da yönetim anlayışının gelişmesine, maliyet ve performansların ölçülüp yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Özer, 2001: 92). Bu haliyle FTB, elde edilen fiili sonuçlarla bütçenin hem operasyonel hem de finansal olarak çok daha anlamlı karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi FTB, geleneksel bütçelemin aksine, katma değer yaratan faaliyetleri ve işletme hedeflerini dikkate alan, işletmede gelecek dönemlerde gerçekleşmesi beklenen faaliyetlerin planlanmasını ve denetimini sağlayan bir süreçtir. FTB, işletme için stratejik

açından önemli olan maliyet, zaman ve kalite unsurlarını faaliyetlerle ilişkilendirir (Köse, 2003: 161).

Faaliyet tabanlı bütçelemenin amaçları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özer, 2001: 81; Block ve Lawrence, 1999: 18):

- İşletmenin maliyet yapısını daha iyi kavramak,
- Stratejik amaçlara ulaşmak ve performansı iyileştirmek için iş yükü tahminlerine dayalı olarak sürekli gelişim ve süreç yönetimini destekleyecek bir yaklaşım olmak,
- Bütçe sürecine operasyonel planlamayı dahil etmek,
- İşletmelerde planlama ve denetim faaliyetlerini bütçe hedefleri ile ilişkilendirerek daha sağlıklı karar vermeye yardımcı olmak,
- Faaliyet maliyetlerini belirleyerek, maliyetlerin bütçelenmesine, kontrolüne ve yönetimine yardımcı olmak,
- Rasyonel mamul maliyet tahminleri oluşturmaktır.

*FTB'nin en önemli özelliği, kaynaklarla faaliyetler ve faaliyetlerle maliyet nesneleri arasında doğrusal ilişkiler kurmasıdır (Akçakanat, 2007: 25). Faaliyet tabanlı bütçelemenin bir diğer özelliği ise, geleneksel bütçeleme yaklaşımının tersine, finansal bütçeyi oluşturmadan önce operasyonel olarak uygulanabilir bir bütçe oluşturmasıdır. Faaliyet tabanlı bütçelemenin temel özellikleri ise genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wilhelmi ve Kleiner, 1995: 80; Antos, 1999: 12; Bleeker, 2001: 18;):*

- Kaynakların yerine iş süreçlerine ve faaliyetlere odaklanır. Faaliyet ve süreç analiziyle maliyet gelişim fırsatlarını tanımlar.
- Müşteri ihtiyaçlarının öğrenilmesini gerektirirken, çalışanlara da yapmış oldukları faaliyetlerle ilgili karar alma ve sorumluluk üstlenme imkânı sunar.
- Girdilerden ziyade çıktılara odaklanır. Faaliyet ve görevlerin performansının ve çıktılarının sürekliliği için etkin kontrol imkânı sağlar. İşletmenin bütçeleme süreciyle stratejik amaçlarını ilişkilendirir.
- İşletme yetkililerine birden fazla alternatif sunarak, rasyonel harcama ve bu harcamaları etkin şekilde sıralama imkânı sunar.

- İşletme ortaklarının karını maksimize edecek ve işletmeye rekabet sağlayacak gerçekçi tahminleri uzun vadede öngörür.
- Sürekli gelişimi sürdüren ve kontrol eden katılımcı bir süreç öngörür.
- FTB süreci, maliyet ve çalışanlara daha farklı bir açıdan bakarak yönetimi destekler.

Aslında, geleneksel bütçeleme ile FTB sistemleri arasında direkt giderler açısından bir fark bulunmamakta, farklılık endirekt giderlerin ele alınış ve dağıtım şeklinden kaynaklanmaktadır. Şekil 3’de olduğu gibi geleneksel bütçe tüketilecek kaynakları ortaya koymakta, fakat bu kaynakların işletme hedeflerine ulaştıracak şekilde hangi faaliyetler tarafından nasıl tüketileceği, tüketirken hangi stratejileri belirleyecekleri anlaşılamamaktadır. Bu duruma işletme kârlılığını arttırmayı düşünen yönetimin azaltmayı düşündüğü seyahat giderlerinin işletme hedef ve stratejileriyle ilişkilerini bilememeleri örnek olarak verilebilir (Barfield, 2001: 683).

**Şekil 3.** Geleneksel Bütçe ile Faaliyet Bütçesinin Karşılaştırması

Geleneksel Bütçe		Faaliyet Bütçesi			
Gider Sınıfları	Bütçe \$	Faaliyet Tasviri	Çıktı Başına Maliyet	Çıktı Kullanımı	Faaliyet Maliyeti
Ayhklar	\$500,000	E-postaların İşlenmesi	\$0.25	20,000	\$ 5,000
Ücrete İlaveler	\$150,000	Başlangıç İncelemesi	\$17.50	20,000	\$350,000
Kira	\$40,000	Profesyonel İnceleme	\$50	1,000	\$ 50,000
Malzeme	\$60,000	Editörün İncelemesi	\$30	2,000	\$ 60,000
Bilgi İşlem	\$50,000	EOB Yaratılması	\$9.00	20,000	\$180,000
Seyahat	\$30,000	Kontrol Yaratılması	\$6.00	12,000	\$ 72,000
Danışmanlık	\$70,000	Soruların Yanıtlanması	\$4.20	10,000	\$ 42,000
Telefon	\$30,000	Taleplere Dava Açılması	\$300	500	\$150,000
	<b>\$930,000</b>	Bölümün Yönetilmesi			<b>\$ 21,000</b>
					<b>\$930,000</b>

Kaynak: Brimson ve Antos, (1999: 11).

FTB, geleneksel bütçeleme karşısında iki avantaja sahiptir. Birincisi, kaynak maliyetlerini daha kesin ve doğru şekilde bütçeleme potansiyeli vardır ve ikincisi, üretim hacminin niçin kaynak ihtiyacı ile doğru orantılı olmadığına dair daha iyi bir bakış açısı sağlar (Cooper ve Slagmulder, 2000: 85).

FTB’nin en çok kullanıldığı aşamalardan bahsedecek olursak, genel olarak şöyle sıralanabilir (Brimson ve Antos, 1999: 235);

- Ürün fiyatlaması, ürün karması, yatırım kararları gibi stratejik kararlar aşamasında,
- Mühendislik tasarım kararlarında ve süreç aşamalarında,
- Rakip işletmelerle maliyet mukayesesi aşamasında,

Faaliyetlerin maliyeti, faaliyetlere ilişkin iş yükü ve tahmini taleplerin gerekliliklerinin anlaşılabilirliğini sağlama aşamasında.

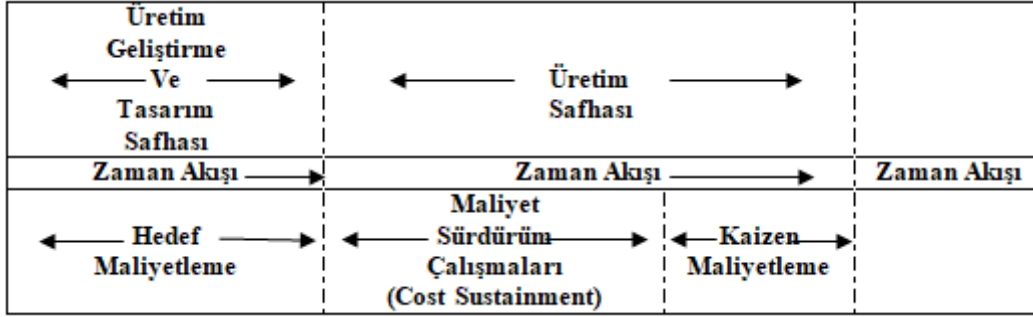
#### 4.3. Kaizen Bütçeleme

Kaizen, Japonya’da değişim anlamına gelen “kai” ve iyi anlamına gelen “zen” kelimelerinin birleşimi olup sürekli iyileştirme, geliştirme anlamına gelmektedir (Imai, 1994: 3).

Toplam kalite yönetim anlayışının bir parçası olarak kaizen maliyetleme ise, hedeflenen maliyetin belirlenmesinin ardından bu hedefe ulaşmak için üretim aşamalarının sürekli iyileştirilmesi sürecidir (Monden ve Lee, 1993: 22). İşletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi hedef alan Toplam Kalite Yönetimi bu süreçte hataların önlenmesine de çalışmaktadır. Bu sayede kayıplar azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler, gereksiz muhasebe işlemleri vb. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Kaizen Maliyetleme ile ürünlerin kalitesi artarken maliyetleri azalmakta ve üretim süreçlerinin güvenliği sağlanmaktadır. İşletmelerdeki yüksek kalite ve düşük maliyet ilişkisi aynı zamanda Kaizen Maliyetlemeyi gerekli kılmaktadır.

Kaizen Maliyetleme Hedef Maliyetlemenin aksine ürünün tasarımından çok maruz kaldığı üretim sürecine odaklanmaktadır (Cooper, 1995: 240). Bu anlamda hedef maliyetleme daha çok maliyet planlama amacına, kaizen maliyetleme ise üretim aşamasındaki maliyetlerin düşürülmesi amacına yöneliktir (Haftacı, 2010: 280). Zaman akışı açısından ürün geliştirme, tasarım ve üretim safhaları ele alındığında Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere, Hedef Maliyetlemeyi Kaizen Maliyetleme izlemektedir.

**Tablo 1.** Zaman Akışı ve Kaizen Maliyetleme Sistemi



Kaynak: Monden ve Lee, (1993: 27).

Kaizen Maliyetleme sisteminin etkinliğini, uzlaşmalar yolu ile belirlenen hedeflerin elde edilebilir olması belirler (Monden ve Lee, 1996: 200).

Kaizen maliyetlemede temel amaç, ürün hatlarında sürekli iyileştirmeler yaparak maliyet azaltımlarını gerçekleştirebilmektir (Cooper ve Kaplan, 1998: 27). Kaizen Maliyetlemede maliyet azaltımları bir takım işidir ve bizzat işi yapan işçilere verildiğinden diğer sistemlerden çok farklı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Maliyetleri düşürmek amacıyla kritik noktalara odaklanılmalıdır. Örneğin Citizen saat işletmesi, bir işçinin kullanabileceği makine sayısını arttırmaya ve makinelerin çalışma performanslarını yükseltmeye odaklanmaktadır (Cooper, 1994: 25).

İşletmeler küresel rekabet ortamının gereksinimlerini karşılayabilmek, varlıklarını korumak ve sürdürmek için düşük maliyetle ve yüksek kalitede üretim yapma zorunluluğu duymaktadırlar. Günümüzde üretim ortamlarında yaşanan bu değişim sonucunda toplam kalite ve tam zamanında üretim gibi anlayışların uygulanmasıyla geleneksel bütçeler böyle bir ortama uyum sağlayamamış, işletmeler modern bütçeleme teknikleri arayışları içerisine girmişlerdir.

Kaizen bütçeleme ise modern bütçeleme tekniklerinden biri olarak toplam kalite yönetiminin bir devamı olarak ortaya çıkmış, özellikle yüksek teknolojiye dayalı üretim yapan Japon firmaları tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Toplam kalite kontrolünün bir parçası ve kaizen faaliyetlerine dayalı yönetim sisteminin bir alanı olan Kaizen bütçeleme, direkt maliyetleri esas alan bir tür katkı payı analizine benzemektedir. Bu sistemde, dolaylı maliyetlerin dağıtımı söz konusu değildir (Tanaka, 1994: 6). Kaizen bütçeleme, bütçe döneminde bütçelenen rakamlarda sürekli iyileştirme temeline dayanan bir bütçeleme yaklaşımıdır (Horngren vd., 2003: 89).

Kaizen bütçeleme çalışmaları, işletmedeki bütün çalışanların desteğini, uyumunu arkasına alarak yıl boyunca devamlı uygulanan maliyetlerin azaltılması esasına dayanan bir süreçtir. Kısaca, Kaizen bütçelemeyi uygulayan işletmeler planlama aşamalarında bütçelerini oluştururken maliyetleri düşürebilecek ve kontrol altında tutmayı başaracaklarından geleneksel bütçelerin eksiklikleri giderilmiş olacaktır. İşletmeler böylelikle oldukça avantajlı konuma gelmiş olacaklardır (Türk, 2001: 227).

## 5. Sonuç

Son yıllarda küreselleşme, yönetimde mükemmellik arayışı ve bilginin değerinin artması, toplam kalite anlayışı ile birlikte hızlı sosyal, siyasal ve özellikle teknolojik alandaki değişimler ve gelişmeler karşısında, işletmelerin başarısı rakiplerine karşı rekabet edebilme gücüyle ölçülmektedir. İşletmelerin bu hızlı değişimlere ayak uydurmaları, rekabet edilebilirlik seviyelerini arttırmaları doğru ve gerçekçi muhasebe verilerinin elde edilmesi ve sağlıklı bir bilgi sisteminin kurulmasıyla mümkündür. Bu bağlamda, kârlı yatırımlar yapmak, istihdam yaratarak topluma daha iyi hizmet vermek ve katma değer yaratmak isteyen işletmeler maliyetlerini en düşük ve gerçekçi olarak tespit etmelidirler.

Gelişen teknolojik değişimlerle ortaya çıkmakta olan yeni üretim sistemleri işletmelerin kullandığı geleneksel sistemlerle çoğu zaman uyumsuzluk içerisine düşmektedir. Yapılan araştırma ve uygulamalar ışığında FTM ile başlayan faaliyet tabanlı yaklaşımların, bütçeleme çalışmalarında da kullanılabilir geniş bir potansiyele sahip olduğunun farkına varılmıştır. Ayrıca maliyet yönetiminden işletme hedeflerinin bütçelere yansıtılmasına kadar pek çok alanda eksik kalan geleneksel bütçeleme anlayışı, alternatif olarak yeni bütçeleme yaklaşımlarının oluşmasına neden olmuştur.

Bu çalışmada, bütçe ve bütçeleme hakkında teorik bilgilere yer verildikten sonra, geleneksel bütçeleme sistemlerinde karşılaşılan sorunlar ve eksikliklerden bahsedilmiştir. Ardından modern bütçeleme sistemlerinden faaliyet esaslı bütçeleme, kaizen ve stratejik bütçeleme yaklaşımları hakkında kavramsal bilgiler üzerinde durularak, modern bütçeleme tekniklerinin işletmelere sağlayacağı avantajlara yer verilmiştir. Sonuç olarak, modern bütçeleme yaklaşımları tek başına iyi bir bütçeleme süreci değildirler. Modern bütçeleme yaklaşımları, diğer yönetim süreçleriyle birlikte ele alındığında beklenen yararları sağlayacak ve geleneksel bütçelerin yetersizlikleri giderilebilecektir.

## Kaynakça

- AKÇAKANAT, Özen (2007), “Faaliyete Dayalı Bütçeleme Ve Sürekli İyileştirme”, Strateji Bülteni, Sayı: 5, Eylül-Ekim, s. 1-33.
- ANTOS, John (1999), *A Better Way to Budget: Solving Traditional Budgeting Problems with Activity- Based Budgeting*,  
[www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=442-11k](http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=442-11k).
- ANTOS, John (2006), “Conquering The Next Frontier:Evolving From ABC/M to ABB”,  
[www.activitybasedmgmt.com](http://www.activitybasedmgmt.com), 05.01.2006.
- BARFIELD, Jesse T. (2001), *Cost Accounting: Traditions And Innovations*, South- Western, USA.
- BLEEKER, Ron (2001), “Key Features Of Activity-Based Budgeting”, *Journal Of Cost Management*, Vol: 15, No: 4, July/August, pp.5-20.
- BLOCK, Richard J. ve Lawrence P. Carr (1999), “Activity-Based Budgeting At Digital Semiconductor”, *Journal Of Cost Management*, Vol: 10, No: 6, November/December, pp.11-20.
- BRIMSON, James A. ve John Antos (1999), *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*, John Wiley&Sons, Inc. Canada.
- BUNCE, Peter, Robin Fraser ve Lionel Woodcock (1995), "Advanced Budgeting: A Journey To Advanced Management Systems", *Management Accounting Research*, No:6.
- BÜYÜKMİRZA, Kamil (2007), *Maliyet Ve Yönetim Muhasebesi*, 11. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- COKINS, Gary (1999), “New Age Accounting: Activity-Based Budgeting (ABB)”, *White Papers From FTM Technologies*, USA, pp.1-15. 16.04.2007.  
<http://www.bettermanagement.com/library.aspx?libraryid=261&pagenumber=1>
- COKINS, Gary (2007), “Activity Based Cost Planning: Myth Or Reality? Conclusion”, FTM Technologies, ([www.FTMtech.com](http://www.FTMtech.com)) 10.04.2007.
- COOPER, Robin ve Robert S. Kaplan (1998), *Cost & Effect*, Harvard Business School Press, Boston.
- COOPER, Robin (1994), “Japanese Cost Management Practices”, *The Management Accounting Magazine*, V:68, October.
- COOPER, Robin (1995), *When Lean Enterprises Collide*, Harvard Business School Press, Boston.
- COOPER, Robin Ve Regine Slagmulder (2000), “Activity Based Budgeting-Part I”, *Strategic Finance*, Vol.82, No.3, September, pp.85-86.

- CONNOLLY, Tim ve Ashworth Gary (1994), "An Integrated Activity-Based Approach To Budgeting", *Management Accounting: Magazine For Chartered Management Accountants*, Vol.72, No.3, March, pp.32-36.
- EGELİ, Haluk, H. Ahmet Akdeniz, Mehmet Aksaraylı, Kâmil Tüğen, Ahmet Özen, (2007), "Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi: Türkiye'deki Kamu Kurumları Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22 Sayı:1, s.27-47.
- GARRISON, Ray H., Eric W. Noreen ve Peter C. Brewer (2006), *Managerial Accounting*, 11. Baskı, Mcgraw-Hill/Irwin, ABD.
- HAFTACI, Vasfi (2010), *Yönetim Muhasebesi*, Umuttepe Yayınları, 4.Baskı, Kocaeli.
- HOPE, Jeremy, Robin Fraser (1999), "Tool Of Repression And A Barrier To Change", *Financial Times-Tuesday*, 18 May.
- HORNGREN, Charles T., Sirikant M. Datar, ve George Foster, (2003), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, New Jersey:Pearson Education, Inc., 11<sup>th</sup> Edition.
- IMAI, Masaaki (1994), *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Çeviren: Brisa, 1. Baskı, Onk Ajans.
- INNES, John (2005), *Handbook Of Management Accounting*, Gee Publishing Ltd, Londra, Birleşik Krallık.
- KARACA, Nevran ve Şule Yıldız (2010), "Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Sistemine İlişkin Bir Öneri", *Mevzuat Dergisi*, Yıl:13, Sayı: 156, s. 1-9.
- KAYGUSUZ, Sait Y. (2002), "Maliyet Yönetim Aracı Olarak Faaliyet Tabanlı Bütçeleme", *Active Bankacılık Ve Finans Dergisi*, Mayıs-Haziran, Sayı:24, s.1-18.  
[www.activefinans.com](http://www.activefinans.com)
- KÖSE, Tunç (2003), "İşletmelerde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri", *Mali Çözüm Dergisi*, Cilt:13, No:63, Nisan-Mayıs-Haziran, s.156-168.
- MOORE C.L. and Jaedicke R.K.\_(1980), *Yönetim Muhasebesi*, Çeviren: Alparslan Peker, İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 4. Basıdan Çeviri, İstanbul.
- MONDEN, Yasuhiro ve John Lee (1993), *How A Japanese Auto Maker Reduce Cost*, Management Accounting, August.
- MONDEN, Yasuhiro ve John Lee (1996), "An International Comparison Of Manufacturing-Friendly Cost Management Systems", *The International Journal Of Accounting*, V:3.
- NEWING, Rod (1994), "Out With The Old, In With The New", *Accountancy*, July, pp.1-14.
- NOLAN, Gregory J. (2005), "The End Of Traditional Budgeting", *Journal Of Performance Management*, Cilt 18, Sayı 1, pp.27-39.





- ÖKTEM, Recep (1998), “İşletmelerde Bütçeleme Süreci”, *Analiz Dergisi*, Sayı:9, Aralık, s.63-78.
- ÖNCEL, Şeyma, (2004), “Yeni Nesil Bütçeler”, *Capital*, Kasım Sayısı.  
<http://www.capital.com.tr/yeni-nesil-butceler-haberler/16681.aspx>
- ÖZER, Gökhan (2001), “Ürün Geliştirme Süreçlerinde Faaliyete Dayalı Tekniklerin Kullanımı”, *Muhasebe Ve Denetim Bakış Dergisi*, Yıl:2, Sayı:5, Ekim, s.79-97.
- PARLAKKAYA, Raif (2004), “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ortamında Esnek Bütçeleme Ve Sapma Analizi”, *Süleyman Demirel Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, s.229-243.
- PRYOR, Tom (2000), *Using Activity Based Management For Continuous Improvement*, ICMS, ABD.
- TANAKA, Takao (1994), "Kaizen Budgeting: Toyota's Cost-Control System Under TQC", *Journal Of Cost Management*, Vol:8, No:3, Fall.
- TOKAÇ, Ahmet (2005), *İşletmelerde Bütçeleme Ve Raporlama*, Tunca Kitabevi, İstanbul.
- TÜRK, Zeynep (2000), “Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, s. 37-50.
- USLU, M. Selçuk (1991), *Planlama Ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi*, Gazi Üniversitesi Yayını, No:170, Ankara.
- YILDIZ, Birol ve Hüseyin Gedik (2004), “Bulanık Bütçeleme Ve Bulanık Bütçe Kontrolü”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, s.141-166.
- YILDIZ, E. Begüm (2008), *Stratejik Bütçeleme Sistemi Ve Otomotiv Distribütörlerine Yönelik Uygulama*, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- YILMAZ, Rıfat (2006), *Dengeli Performans Ölçüm Sistemine Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci Ve Bir Uygulama Modeli*, *Basılmamış Doktora Tezi*, Kütahya: DPÜ SBE.
- WILHELMI, Michael ve Brian H. Kleiner (1995), “New Developments In Budgeting”, *Management Research News*, Patrington, Vol.18, Issue 3-5, pp.78-88.

# PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞİN ANLAMLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Arif Özgür GÜNDOĞAR<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının sahip oldukları psikolojik sermaye ile işin anlamlılığı arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS 22 programıyla analiz edilmiştir. Halen aktif olarak görevde bulunan 122 çalışan üzerinde yapılan çalışma neticesinde, psikolojik sermaye ile işin anlamlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve yine psikolojik sermayenin her bir alt bileşeniyle işin anlamlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

*Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, İşin Anlamlılığı, Sağlık Çalışanı*

*Jel Kodları: I10, I11, J40.*

Alındığı Tarih: 18.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 08.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

## Relationship Between Psychological Capital and Meaningful Work: An Investigation on Health Professionals

### Abstract

The main purpose of this study is to reveal the relationship between the psychological capital of health professionals and the meaningful work. As a result of the study, conducted on 122 employees who are still in active duty, it has been seen that there is a positive and significant relationship between psychological capital and the meaningful work, and there is a positive and significant correlation between each sub-component of psychological capital and the meaningful work.

*Key Words: Psychological Capital, Meaningful Work, Health Professionals.*

*Jel Codes: I10, I11, J40.*

### 1. Giriş

Psikoloji, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, daha çok insanlar üzerinde oluşan ve fonksiyonlarını etkileyen hasarları iyileştirmeye odaklanmış bir bilim haline gelmiştir. Ancak daha çok patolojik ruh durumlarına gösterilen ilgi, bireysel doyumu ve gelişen toplumu göz ardı etmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Ancak zaman içerisinde sorun odaklı

<sup>1</sup> Sağlık Bakanlığı, ozgurgundogar@gmail.com.

yaklaşımlar yerini bireyin güçlü yönlerine ve iyilik haline önem veren yaklaşımlara bırakmıştır (Kararımak ve Siviş, 2008). Bu noktadan hareketle kişinin öz psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanabilecek (Luthans, Youssef ve Avalio, 2007a) psikolojik sermaye kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Son yıllarda psikolojik sermaye ile ilgili olarak pek çok çalışma yapılmış, psikolojik sermayenin diğer sosyal alanlara yansımaları araştırılmıştır.

Diğer yandan, doğal bir süreç olarak, zaman içerisinde işletme bilimi de gelişmiş ve şekillenmiş, bu bilim içerisinde insan faktörünün değeri her geçen gün artmıştır. İşletmelerin uzun ömürlü olabilmesi, diğer işletmelerle rekabet edebilmesi için sahip olması gereken en temel unsurların başında insan kaynağı gelmektedir (Kökalan ve Şevik 2017). Bu durum işletmelerin mevcut çalışanlarına sahip çıkma hususunda önemli adımlar atmaya yöneltmekte, gerek işyerindeki çalışma ortamını düzenleme gerekse motivasyon kaynaklarını çeşitlendirme gibi birçok yola başvurmaya itmektedir (Yıldırım, Taş ve Çiçek, 2021). İşin anlamlılığı kavramı ise hem psikolojik güçlendirmenin bir alt boyutu; hem de etkili bir motivasyon aracı olarak çalışanlarda işe ve örgüte yönelik pek çok olumlu tutum ve davranışı da beraberinde getirmektedir (Seçkin 2018). Bu yüzden ki işin anlamlılığına etki eden faktörler araştırmacıların ilgisini çekmiştir.

Son yıllarda dünya gündeminin ana konusu haline gelen COVID-19 salgını, bireyleri alışılmış hayat tarzımızın dışına çıkmaya zorlamıştır. Salgın öncesi hayatımızda rutinimiz olan bazı eylemler kısıtlanmış, bu da topluma salgının ikincil bir etkisi olan, stres yükü olarak dönmüştür. Bu kapsamda, salgının ikincil etkilerinden en fazla etkilenen, yoğun mesai ve stres yükü altına giren meslek gruplarının başında sağlık çalışanlarının olduğu varsayımından hareketle, çalışmamızda hedef kitle olarak sağlık çalışanları belirlenmiş ve bu meslek grubunun işin anlamlılığı algısı ölçülmüş ve bu psikolojik sermayenin işin anlamlılığına etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın saha araştırması, halen aktif olarak çalışmakta olan 122 sağlık personeli üzerinde yürütülmüştür. İlk bölümünde konuyla ilgili kuramsal çerçeveye yer verilirken, ikinci bölümünde elde edilen verilerin analizi yapılmıştır.

Literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin işin anlamlılığı üzerine olan etkisini inceleyen araştırmaların nadir olduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Psikolojik Sermaye

Sermaye kelimesi çok farklı biçimlerde tanımlanabilir. Klasik iktisat düşünce sistematığı içinde, üretim sürecine katılan fiziksel değerleri ifade etmek için kullanılmıştır. Ancak iktisadi düşüncenin evrimi ile birlikte, bilgi yoğun bir ekonomide klasik anlamda ifade edilen sermaye birikiminin büyüklüğünden bağımsız olarak, bu büyüklüğü işleyecek gerekli donanımına sahip insan gücü olmadan sürdürülebilir ve kalıcı bir iktisadi gelişmenin mümkün olmadığı anlaşılmış ve böylece maddi ve manevi değerler de sermaye kavramı içerisinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Günümüz yöneticileri yalnızca maddi varlıkların ve fiziksel kaynakların değil, aynı zamanda insan sermayesinin de önemini farkına varmışlardır. (Gürak, 2006, s. 78; Aktan2017; Luthans, 2004a)

Bu açıdan bakıldığında sermayenin tek bir tanımı olamayacağı açıktır. İktisadi bakış açısındaki değişimler ve konjonktürel gelişmeler sermaye kavramının çeşitlenmesine yol açmıştır. Geleneksel bakış açısı ile ekonomik sermaye, bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli üretim faaliyetinde bulunmak için gerekli emek faktörü tarafından üretilmiş tüm üretim araçlarını kapsamaktadır. Bourdieu (1985) Ekonomik sermayeyi, direkt olarak ve hemen paraya çevrilebilen sermaye türü olarak tanımlar.

Beşerî sermaye ise toplumdaki bireylerin, üretim süreciyle ilgili olarak, bir taraftan sahip oldukları bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin, tecrübelerinin, işine karşı duygusal bağlılığının, davranışlarının ve değerlerinin ulaştığı düzeyi; diğer taraftan bedensel ve zihinsel zindeliği ya da sağlamlığı ifade eden bir kavram olarak nitelendirilebilir (Keskin 2011). Luthans (2004a) Beşerî Sermaye (Human Capital) kavramındaki “human” kelimesinden kastın organizasyonda bulunan her seviyedeki çalışan olduğunu belirterek, Bill Gates’in “*Şirketin en önemli değerleri her akşam kapıdan yürüyerek çıkmakta*” sözünü hatırlatmakta ve Gates’i çalışanlarının ortak bilgi, beceri ve yeteneklerinin değer yaratan ve Microsoft’u rakiplerinden farklı kılan bir özellik olduğunu kabul ettiğini belirtmektedir.

Bourdieu (1986) sosyal sermayeyi mevcut veya potansiyel kaynakların toplamı olduğunu belirterek, sosyal sermayenin, az ya da çok kurumsallaşmış karşılıklı tanıma/tanınma ağına sahip olmak ve bununla ilgili fiili veya potansiyel kaynakların toplamı ya da başka bir deyişle, üyelerinin her birine destek sağlayan bir birliğe üyelik olduğunu söyler. Sosyal sermayeyi beşerî sermayenin “kuzeni” olarak niteleyen Luthans (2004a) ise sosyal sermayenin

çok daha soyut ve ölçülmesi zor olduğunu ifade ederek, sosyal sermayenin, güven, ilişki ve iletişim ağları kaynaklarıyla ilgili olduğunu söyler.

Bilgi yoğun üretim faaliyetlerinin artması işletmelerde çalışanların öneminin daha iyi anlaşılmasına neden olmuş böylece çalışanlara ait yetenek, bilgi düzeyi, tutum ve davranışlar, iletişim ve ilişki düzeyi, kişisel özellikler ve psikolojik durumlar daha çok dikkate alınır hale gelmiştir (Kılınç 2020). Bireyin pozitif psikolojik gelişme hali olan psikolojik sermaye, (1) Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı üstlenmek ve göstermek için kendine güvene (öz-yeterliliğe) sahip olmak; (2) şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlu bir yorumlamaya (iyimserlik) sahip olmak; (3) hedeflere doğru azimli olmak, gerektiğinde başarıya ulaşmak için hedeflere (umuda) giden yolları yeniden çizebilmek, ve (4) sorunlar ve zorluklar arasında kalındığında, başarıya ulaşmak için ayakta kalabilmek ve hatta ötesine geçebilmek (dayanıklılık) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Luthans v.d. 2007a, 3). Yapılan bu tanımdan anlaşılacağı gibi, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık psikolojik sermayenin temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Öz yeterlilik kavramı, bir bireyin belirli bir bağlam içinde, bir görevi başarıyla yürütmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme yetenekleri hakkındaki inançları (güveni) ile ilgilidir (Stajkovic ve Luthans 1998). Flammer'a (2001) göre Öz yeterlilik, bireyin önemli etkiler üretme kapasitesini ifade eder. Fark yaratabileceğinin bilincinde olan insanlar kendilerini iyi hisseder ve bu nedenle inisiyatif alırlar; kendilerini çaresiz algılayan insanlar ise mutsuzdur ve harekete geçmek için motive olmazlar. Akçay (2011) ise öz yeterliliğin kazanılabilen bir özellik olduğuna vurguyla, kişinin belli bir görev veya alanda öz yeterlilik kazanmasının; o görevi başarıyla yapmayı denemesine, başkalarının deneyimlerinden öğrenmesine, başkalarının kendisini teşvik etmesi ve kendisine pozitif geribildirimde bulunmasına bağlı olduğunu belirtir.

İyimserlik, gelecekteki beklentilerle ilgili bilişsel bir yapıdır ve motivasyon ile de ilişkilidir (Carver ve Scheier, 2002). İnsanlar dünyaya nasıl yaklaştıkları konusunda birbirlerinden çok farklıdır. Bazı insanların bakış açısı olumlu olma eğilimindedir. İyimserler, kötümserlerin aksine, işlerin genelde yolunda gideceğine ve başlarına kötü şeylerden ziyade iyi şeylerin geleceğine inanırlar (Scheier ve Carver 1985). Bu kapsamda İyimser insanların çabaları yüksekken, kötümser insanlar çabadan uzaktadır (Carver ve Scheier, 2002) Literatürde iyimser kişilerin çalışma yaşamında daha çok çalışmaya teşvik edilebilen, daha tatminkâr, zorluklar

karşısında daha sebatkar fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı oldukları bulgularını gösteren araştırma sayısının artmakta olduğu dikkat çekicidir (Keleş, 2011).

Umut, arzu edilen hedeflere giden alternatif yollar üretebilmek ve bu yolları kullanmak için, amaçların peşinden gitmek ve amaçlara ulaşmak için kendini motive edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Snyder 2002). Başka bir deyişle umut, bireylerin hedefler koyabilmesi, bu hedeflere ulaşacak yollar belirleyebilmesi, engellerle karşılaştığında alternatif planlar oluşturabilmesi ve hedefe gitme yolunda kendini motive etme kapasitesi olarak yorumlanabilir (Karadağ 2019). Yüzeysel olarak bakıldığında, umut diğer pozitif kapasitelere çok benzer görünse de gerek teorik gerekse ölçümsel analizler “umut” kavramının ayırt edici bir geçerliliği olduğunu göstermekte, özellikle umut tanımı içerisinde bahsedilen “hedefe giden alternatif yollar” ifadesi diğer psikolojik sermaye kapasitelerinden fark yaratmaktadır (Luthans 2004).

Dayanıklılık kelimesinin İngilizcesi olan “resilience” kelimesinin kökeni Latince “resilire” kelimesine dayanır ve bu kelime “geri gelme (recoil)” anlamına gelmektedir. Böylece dayanıklılık teriminin geri esneme, elastikiyet, esneklik veya geri kazanılabilirlik anlamlarına geldiği söylenebilir (Taormina 2015). Master ve Reed (2002, 75) dayanıklılığı belli olumsuzluklar veya riskler bağlamında, bireyin geliştirdiği olumlu adaptasyon kalıpları olarak tanımlamaktadır. Ancak Luthans (2002) dayanıklılığın tanımının adaptasyondan daha öte olduğunu belirterek, basit fakat doğru terimlerle, dayanıklılığın, sıkıntıdan, belirsizliklerden, çatışmadan, başarısızlıktan hatta olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumlulardan baş edebilme kapasitesidir.

Psikolojik sermaye kavramı, yukarıda tek tek açıklanan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif psikolojik yapılar vasıtasıyla oluşan bireysel motivasyonel eğilimler olarak da ifade edilebilir (Doğan ve Aslan, 2018). Herzberg’in Çift Faktör Kuramı’na göre; içsel (motivasyonel) faktörler tatmin sağlarken, dışsal faktörler ise tatminsizliği önlemektedir (Herzberg,1959, Aktaran Doğan ve Aslan, 2018). Bireylerin, grupların, toplumların sağlıklı bir biçimde gelişmesini sağlayan koşulları belirlemeyi ve büyüme, bütünleşme, iyi olma sürecinde etkin olan faktörleri net bir biçimde tanımlamayı amaçlayan öz belirleme (self-determination) kuramına (Ryan ve Deci, 2000) göre ise motivasyon, kişinin ihtiyaçlarından ve çevresiyle olan ilişkisinden etkiler alan içsel psikolojik bir süreçtir (Fidelis v.d., 2021). Yine öz belirleme kuramına göre dışsal motivasyon kontrollü motivasyondur, ancak içselleştirme ve bütünleşme süreçleri ile dışsal nedenlerin

içselleştirilebileceği ve kontrollü motivasyonun özerk motivasyona dönüşebileceği vurgulanmıştır (Aslan ve Doğan, 2020)

Psikolojik sermaye konusunu bitirmeden önce kısaca özetlemek gerekirse, geleneksel sermaye finansman ve fiziki varlıklar ile ilgilenirken, insan sermayesi deneyim, eğitim, yetenek, bilgi ve fikirler üzerine odaklanmıştır. Diğer bir sermaye türü olan sosyal sermaye ise ilişkiler, arkadaşlıklar ve bağlantılar üzerine kurulmuştur. Asıl konumuz olan psikolojik sermaye ise yukarıda açıklandığı gibi özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık temellerine dayanır (Luthans ve Youssef, 2004b).

### Şekil 1. Rekabet Avantajı İçin Sermayenin Genişlemesi



Kaynak: Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004), Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

## 2.2. İşin Anlamlılığı

Modern dünyamızda hemen hepimiz zamanımızın büyük çoğunluğunu işimizde geçirmekteyiz. Dolayısıyla iş dediğimiz kavram insan hayatındaki temel deneyimlerden biridir. Mesleki faaliyetin önemli bir yönü, örgütsel bağlılığa dönüşebilen ve dolayısıyla performansı belirleyen anlamlılık duygusudur (Turek 2016). Hackman ve Oldham (1975:162) anlamlı işi “çalışanın işi genel olarak anlamlı, değerli ve zahmete değer bir iş olarak deneyimleme derecesi” olarak tanımlamaktadır. İşin anlamlılığı duygusu öznel bir yargıdır, aynı iş için farklı kişilerde farklı duygular yaratabilir. Çalışanın yaşamdaki amacı, öncelikleri, beklentileri ve hayalleri gibi kişinin iç dünyasına ait faktörler yapılan işin çalışan nezdindeki anlamlılık düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Seçkin 2018). Turek (2016) işin anlamlılığı duygusunda sadece iç değil dış faktörlerin de önemli olduğunu belirterek bu dış faktörleri, görevlerin karakteri, işin sosyal-örgütsel koşulları, olumlu örgütsel tutumlar aşıl原因an insan sermayesi yönetimi uygulamaları ve lider davranışları olarak sıralamıştır.

Bailey ve Madden (2016), yapılan işin seviyesinden bağımsız olarak, işin anlamlılığını, iyi yapılmış bir işteki başarı ve gurur duygusuyla ilişkilendirildiğini, potansiyellerini gerçekleştirdiklerini görebilen veya çalışmalarını yaratıcı, çekici ve ilginç bulanların, çalışmalarını diğerlerinden daha anlamlı olarak algılama eğiliminde olduğunu iddia etmiştir.

Yapılan işin çalışan nezdinde anlamlı görülmesi halinde; işin kendisinin çalışan için bir ödül niteliğinde olacağı ve işe özendirici bir faktör olarak çalışanı motive edeceği söylenebilir (Seçkin 2018). Sonuç olarak anlamlılık duygusunun çalışanın mutluluğu ve işe katkısında önemli bir yeri olduğu, aynı işin farklı kişiler için aynı anlamlılık duygusunu yaratmayabileceği, bunun temel nedenin ise kişinin içsel faktörleri olduğu söylenebilir. Bu kapsamda çalışmamızın konusu olan içsel faktörlerden Psikolojik Sermaye kavramını kullanarak çalışmamızın hipotezi aşağıda şekilde kurulmuştur

H<sub>1</sub>: Psikolojik Sermaye işin anlamlılığı algısını olumlu yönde etkiler.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### *Amaç*

Araştırmanın ana amacı, sağlık çalışanlarının pozitif psikolojik sermayesi ile işin anlamlılığın arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

#### *Veri Toplama*

İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular; ikinci bölümde ise bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin sorular bulunan anket formları halen aktif olarak çalışan sağlık çalışanlarınca doldurulmuştur.

#### *Verilerin Analizi*

Verilerin analizi amacıyla IBM Spss Statistics 22 programı kullanılmıştır.

#### *Demografik Durum*

Araştırmada sağlık sektöründe görev yapmakta olan toplam 122 çalışana ulaşılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; %68.9'unun kadın, %31.1'inin erkek olduğu, mesleki olarak %33.6'sının doktor, %56.6'sının hemşire, %8,2'sinin ebe, %1,6'sının idari personel olarak çalıştığı, %68'inin evli, %23.8'inin bekar, %8.2'sinin ise bekar çocuklu olduğu görülmüştür (Tablo 1) .



**Tablo 1.** Demografik Analiz

		N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	84	68,9	68,9
	Erkek	38	31,1	100,0
	Total	122	100,0	
Yaş	18-25	10	8,2	8,2
	26-30	16	13,1	21,3
	31-35	32	26,2	47,5
	36-42	24	19,7	67,2
	42-50	35	28,7	95,9
	51 ve üzeri	5	4,1	100,0
	Total	122	100,0	
Görev	Doktor	41	33,6	33,6
	Hemşire	69	56,6	90,2
	Ebe	10	8,2	98,4
	İdari Personel	2	1,6	100,0
	Total	122	100,0	
Medeni Durum	Evli	83	68,0	68,0
	Bekar	29	23,8	91,8
	Bekar Çocuklu	10	8,2	100,0
	Total	122	100,0	

### *İşin Anlamlılığı*

Steger ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen ve Akın vd. (2013) tarafından uyarlaması yapılan “İşin Anlamı Envanteri” (WAMI) toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Tepki kategorileri de 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li bir likert derecelendirme kullanılmaktadır.

Yapılan analizlerde, ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0.752 (Güvenilir) bulunmuş olup ölçeğin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir (Tablo 2).

### *Psikolojik Sermaye*

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin ölçülmesinde Luthans vd. (2007c) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, toplam 24 madde yer almaktadır, ‘iyimserlik’ boyutu 5, 10, 11, 12, 13, 14, ‘psikolojik dayanıklılık’ boyutu 2, 9, 15, 16, 19, 20, ‘umut’ boyutu 17, 18, 21, 22, 23, 24;

'öz yeterlilik' boyutu ise 1, 3, 4, 6, 7, 8 numaralı maddelerle ölçülmektedir. Ölçeğin 19, 22 ve 23'üncü maddeleri ters puanlanmıştır.

Katılımcılara sunulan ölçekte, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li bir Likert derecelendirme kullanılmıştır.

Yapılan analizlerde, ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.911(Yüksek derecede güvenilir), bulunmuş olup ölçeğin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Ölçek	N	Cronbach's Alpha
İşin Anlamlılığı	122	,752
Psikolojik Sermaye	122	,911

### Bulgular

Sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda Tablo 3'teki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 3.** Psikolojik Sermaye, alt bileşenleri ve işin anlamlılığı arasındaki korelasyon analizi

	İyimserlik	Dayanıklılık	Umut	Özyeterlilik	PS	İA
İyimserlik	1	,809**	,516**	,756**	,926**	,409**
Dayanıklılık		1	,421**	,785**	,898**	,335**
Umut			1	,288**	,653**	,421**
Özyeterlilik				1	,860**	,344**
PS					1	,451**
İA						1

N=122, \*\* P<0.01

Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ve işin anlamlılığı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir (R= 0.451, p=0,000). Böylece H<sub>1</sub> hipotezi doğrulanmıştır.

Psikolojik sermayenin alt bileşenleri ile işin anlamlılığı karşılaştırıldığında; iyimserlik ( $R=0,409$ ,  $p=0,000$ ), dayanıklılık ( $R=0,335$ ,  $p=0,000$ ), umut ( $R=0,421$ ,  $p=0,000$ ) ve öz yeterlilik ( $R=0,344$ ,  $p=0,000$ ) bileşenleri ile işin anlamlılığı arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Psikolojik sermayenin, işin anlamlılığı üzerindeki etkisini gözlemek için yapılan regresyon test sonuçlarına bakıldığında (Tablo-4), psikolojik sermayenin işin anlamlılığını %43 ( $\beta =0,428$ ,  $p<0,001$ ) artırdığı görülmüştür.

**Tablo 4.** Regresyon Analizi

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
		B	Std.Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,994	,291		6,843	,000
	Psikolojik Sermaye	,428	,077	,451	5,439	,000

a. Bağımlı Değişken: İşin Anlamlılığı

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Pozitif psikolojik sermaye kavramı son yıllarda giderek daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. İşletmeler için entelektüel sermayenin belirleyenlerinden bir tanesi olan pozitif psikolojik sermaye yaşamın farklı alanlarına olumlu bakış açısı getirmeyi önermektedir. Günümüz işyerlerinde performans artışı için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin olarak yönlendirilebilen insan kaynağı potansiyelinin ve psikolojik kapasitesinin incelenmesine ilişkin uygulamalar olarak tanımlanan “psikolojik sermaye” kavramının çalışanlarının tutumu ve davranışlarda ne kadar etkili olduğu (Keleş, 2011), çalışanın işe ve çalıştığı örgüte bakış açısını nasıl etkilediği ve dolayısıyla olarak bunun örgütün rekabet gücüne olan yansımaları pek çok çalışmaya konu olmuştur. Örneğin Akçay (2012) yapmış olduğu araştırmasında, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Büyükbeye ve Aslan (2019) ise psikolojik sermaye düzeylerinin ise örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirtmiştir. Diğer yandan psikolojik

sermayenin iş tatminini ve iş performansını olumlu yönden etkilediği de çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur (Erkus ve Fındıklı 2013; Yeşil, Yetiş ve Telli 2016).

Bu çalışmada, halen aktif olarak çalışmakta olan sağlık çalışanlarında, psikolojik sermaye ve alt bileşenlerinin, işin anlamlılığına olan etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlarda, psikolojik sermaye ve her bir alt bileşeni ile (iyimserlik, umut, öz yeterlilik, dayanıklılık), çalışanın işin anlamlılığı duygusunu olumlu yönde etkilediği olarak görülmüştür. Çalışmanın sonuçlarının daha önce psikolojik sermaye ile ilgili olarak yapılmış olan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

İşin anlamlılığı ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, yapılan işin çalışan nezdindeki anlamlılık düzeyi arttıkça işe tutkunluk düzeyinin de arttığı (Seçkin 2018) ayrıca işin değerli olduğu ve başka insanlar için fayda sağladığı hissini de oluşturduğu (Yıldırım v.d.,2021) görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin önemli bir niteliği umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklı bileşenlerinin her birinin ölçülebilir olması ve verilecek eğitimlerle bireylere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olmasıdır (Keleş 2011). Günümüz koşullarında insan sermayesinin rekabet gücünün önemli bir unsuru olduğu noktasından hareketle, çalışma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanlarının psikolojik sermayelerinin yükseltilmesi için tedbirler alınmasının işe olumlu dönüşler sağlayacağı, bu kapsamda, psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler ve uygulamaların yeni araştırmaların konusu olabileceği değerlendirilmiştir.

## Kaynakça

- Akçay, V. H. (2012). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 123-140
- Akdemir, B. ve Açıkan, A. M. (2017). Psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 8(2), 57-79.
- Akın, A., Hamedoğlu, M. A., Kaya, Ç., & Sarıçam, H. (2013). Turkish version of the Work and Meaning Inventory (WAMI): Validity and reliability study. Journal of European Education, 2(3), 11-16
- Aktan, C.C., Çoban, H. (2008). Ekonomik Refaha Ulaşmanın Ötesinde Sağlıklı ve Güçlü Bir Toplum Oluşturmanın Altyapısı: Sosyal Sermaye. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 26, 1-13
- Aslan M., Doğan S.(2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramal Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(26), 291-301.
- Bailey, C., Madden, A.(2016). “What Makes Work Meaningful or Meaningless”. MIT Sloan Management Review, 53-61
- Bolelli, M. (2020). Psikolojik Sermayenin Öznel İyi Oluş Üzerindeki Etkileri: Türkiye'den Bir Araştırma. International Journal Of Management and Administration, 4(8), 245-259.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: Richardson, J., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Westport, CT: Greenwood: 241–58.
- Büyükbeşe, T., Aslan, H. (2019). Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11 (2), 949-963.
- Carver, C. S., Scheier, M.F. (2009). Dispositional optimism. Trends in Cognitive Sciences, 18(6), 293-299.
- Çavuş, M.F., Kapusuz, A.G. (2015) Psychological Capital: Definition, Components and Effects. British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 5(3): 244-255
- Çetin, F., Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. Amme İdaresi Dergisi, 45(1), 121-137.
- Doğan, S, Aslan.M. (2018). Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 112-125.

- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2), 302–318.
- Fidelis, A.C.F., Fernandes A., Rech, J., Larentis F., Zanandrea G., Tisott, P.B.(2021). Relationship Between Psychological Capital And Motivation: Study In Health Organizations Of Southern Brazil. International Journal for Innovation Education and Research, 9(03), 186-201.
- Grama B., Todericiu R. (2017). What Makes Work Meaningful. Studies in Business and Economics. 12(2), 46-52.
- Karadağ, N., Tüzel İşeri E. & Kahraman, H. (2019). Öğretim elemanlarının psikolojik sermayelerine ilişkin öz değerlendirmelerinin incelenmesi. Cumhuriyet International Journal of Education, 8(2), 531-548.
- Kararımkar Ö., Siviş R. (2008). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3(30), 102-115.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 343-350.
- Keskin, A. (2011). Ekonomik Kalkınmada Beşerî Sermayenin Rolü ve Türkiye. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4), 125-153
- Kökalan, Ö., Şevik, Ü. (2017). İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeyi Arasında Pozitif Psikolojik Sermayeni Aracı Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4, 713-733.
- Luthans, F. (2002), “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M. (2007c). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel psychology, 60(3), 541- 572.
- Luthans, F., Luthans W., Luthans B.C.(2004a), Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. Business Horizons, 47(1), 45-50
- Luthans, F., Youssef, C. M. (2004b), Human, Socialand Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 33(2), 143-160.

- Luthans, F., & Youssef, C. M., Avalio B.J. (2007a). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007b). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press
- Ryan, R. ve Deci, E. (2000). Self – Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well- Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Scheifer M.F., Carver C.S.(1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Seçkin, Ş.N.( 2018). Yapılan İşin Anlamlılığı Ve İşe Tutkunluk İlişkisi Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/ Journal of Institute of Social Sciences*, 9(1), 143-160
- Seligman, M., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Snyder C.R., Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4), 249-275.
- Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998a). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Taormina R.J., Adult Personal Resilience: A New Theory, New Measure, and Practical. *Psychological Thought*.. 8(1), 35-46.
- Wojtczuk-Turek.A., Duty, Calling or Passion? The Meaningfulness of Work in Narratives of Public Administration Employees. *Problemy Zarządzania*, 3 (61), 70-88.
- Yıldırım Ü.M., Taş M.A., Çiçek H. (2021), İşin Anlamlılığının İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Havaalanı Yer Hizmeti Çalışanları Üzerinde Bir



Araştırma. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 51, 277-306.

Yıldız H., Örüçü H. (2016). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları, 14(1), 269-285.



## KURUMSAL LİDERLİK’TE DEĞER TERCİHLERİ: KURUMSAL LİDERLER HANGİ DEĞERLERİ ÖNCELELERLER?

Talha Sait ATAY<sup>1</sup>

### Özet

Hiç şüphesiz Philip Selznick’in en önemli araştırma alanlarından bir tanesini kurumsal liderlik yaklaşımı oluşturmaktadır. 1950’lerin sonlarına doğru ortaya çıkan bu yaklaşım, diğer liderlik anlayışlarından bazı yönlerden ayrılmaktadır. Özellikle liderlerin bu yaklaşımda; değer(ler) yaratma, bunları örgütlerine aşılama ve sürdürme/koruma vurgularıyla ön plana çıktıkları görülmektedir. Günümüzde ise “değerler” alanının artık kamu kurumları, özel sektör kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından fark etmeksizin büyük bir önem taşıdığı kabul edilmektedir. Bu kapsamda çalışma, “kurumsal liderlerin hangi değerleri önceleyip örgütlerine aşıladıklarını ve sürdürdüklerini/koruduklarını” bulma istemiyle şekillendirilmiştir. Nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada 87 farklı değer kurumsal liderler tarafından öncelendiği tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Kurumsal Liderlik, Değerler, Değer Önceliği, Kurumsallaşma.*

*Jel Kodları: D73, H70, H83.*

Alındığı Tarih: 19.11.2021 / Kabul Edildiği Tarih: 14.12.2021 / Açık Erişim Tarihi: 27.12.2021

### **Value Preferences in Institutional Leadership: Which Values Do Institutional Leaders Prioritize?**

#### **Abstract**

Undoubtedly, one of Philip Selznick's most important research areas is the institutional leadership approach. This approach, which emerged towards the end of the 1950s, differs in some aspects from other leadership understandings. In particular, leaders in this approach; it is seen that it came into prominence with the emphasis on creating value(s), infusing and maintaining/protecting them into the organizations. Today, however, it is accepted that the field of “values” is of great importance for public institutions, private sector organizations and non-profit organizations. In this context, the study was shaped with the desire to find out “which values institutional leaders prioritize, infuse and maintain/protect in their organisations”. In the

<sup>1</sup> Kocaeli Üniversitesi, [talhasaitatay@gmail.com](mailto:talhasaitatay@gmail.com).

study which was carried out with the qualitative research method, it was determined that 87 different values were prioritized by institutional leaders.

*Keywords: Institutional Leadership, Values, Value Prioritize, Institutionalization.*

*Jel Codes: D73, H70, H83.*

## 1. Giriş

Çok geniş bir olgu yelpazesini kapsayan “değerler” kavramı (Searing, 1978: 66) tutumları, eylemleri ve yapılan seçimleri etkileyen kalıcı inançlarla ilgilidir (Canada, 2000: 4). Bireysel davranışların ve sosyal sistemlerin işleyişlerinin önemli nedensel bileşenlerinden olan değerler (Williams, 1967: 20) örgütlerin bir anlamda temelini oluşturmaktadır (Askeland, Espedal, Løvaas & Sirris, 2020: 1). Kamu kurum ve kuruluşlarının ve özel sektör örgütlerinin (ve hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşların) başarılı olabilme kriterlerinde değerlerin çok önemli bir yeri olduğu söylenebilir (Moore, 1995: 10). Değerleri birbirinden ayırabilmenin en önemli yolunun, ifade ettikleri motivasyonel hedef türleri arasındaki farklılıkları oluşturmaktadır (Schwartz, 1996: 122). Burada şunu belirtmek gerekir ki; örgütlerdeki bazı değerlerin anlam ve etki olarak birbirine yakın ve aynı görülebilmesi, bazılarının ise birbirleriyle çelişkili ve zıt görülebilmesi oldukça mümkündür. Yine bir değer diğerinin üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip olabilmesi gibi bir değer diğerinin ön koşulu olabilmesi de oldukça olasıdır (Jørgensen & Bozeman, 2007: 370). Tüm bunlar karşısında uygun değerlerin seçilebilmesi sayesinde; örgüt(ler)e yol gösterilmesi, çoğul iç ve dış taleplere cevap verilmesi, farklı değerlerin geliştirilmesi ve böylece örgüte özgü karakter kazandırılması sağlanabilir (Askeland, 2020: 27).

Öte taraftan örgütlerin, çok sayıda kurumsal mantığın farklı veya uyumsuz reçeteleriyle yüzleştikleri ve kurumsal karmaşıklıkla karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011: 317). Örgütü bölmekle tehdit eden bu kurumsal karmaşıklıkların ve baskıların (Kraatz & Block, 2008: 245) karşısında liderler, kendi belirledikleri kilit mekanizmaları kullanarak kurumlarını güçlendirmektedirler (Hansen, Chroni, Skille & Abrahamsen, 2021: 4). Bu kişiler bu işlevlerini gerçekleştirirken, görevlerini yerine getirmenin önemi hakkında takipçilerini daha fazla bilinçlendirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını karşılayarak hareket etmektedirler (Yukl, 1989: 272). Hem değer temelli davranış(lar)ın örnek modelleri hem de değer yönetimi sanatının usta uygulayıcıları olarak bu kişiler örgütlerine dönüşümsel bir tarzda hizmet ederler (Kernaghan, 2003: 711; Askeland, 2020: 142). Burada davranışlar oldukça önemlidir çünkü hem süreçlerin hem de değerlerin

kapısını açan bir nevi anahtar gibidirler (McSween, 2003: 21-22). Buradan hareketle örgüt üyelerinin eylemlerini ve davranışlarını belirleyen kurumsallaşmış değerlerin kaynağının da yine liderler olduğu söylenebilir (Podolny, Khurana & Hill-Popper, 2004: 1). Konuya bir bütün olarak bakıldığında; değerler, örgüt ve liderlik kavramları arasında çok çeşitli ve aynı zamanda bir o kadar da sıkı ilişkilerin olduğu görülmektedir (Askeland, 2014: 151). Tam da bu noktada Philip Selznick'in (1957) kurumsal liderlik yaklaşımı oldukça ilgi çekici hale gelir. Bunun nedeni Selznick'in (1957) kavramsal olarak geliştirdiği ve "devlet adamı" olarak nitelendirdiği kurumsal liderlik tarzına, az önce sayılan kavramlarla ilgili olarak bazı temel özelliklerin atfedilmiş olmasıdır. Özellikle değer yaratma, bu değerleri örgütlerine aşılama, örgütlerinde sürdürme/koruma ve böylece örgütünü kuruma dönüştürme fonksiyonları bu liderlik biçimini diğer liderlik modellerinden ayıran en temel özelliklerdir (Selznick, 1957). Ancak bu ayırt edici özelliklerine rağmen özellikle de "değer" temelli olarak bu liderlik tarzıyla ilgili çalışmaların başlangıçtan itibaren göz ardı edildiği (Raffaelli & Glynn, 2015: 283) ve bu nedenle de mevcut araştırma sayısının hak ettiği kadar altında kaldığı görülmektedir. Ayrıca bu liderlerin hangi değerleri öncelikledikleri sorusu da henüz mevcut çalışmalara konu edilmemiştir.

Literatürdeki bu eksikliğe ve konunun da bu denli önemine binaen yapılan bu çalışmada "kurumsal liderler hangi değerleri önceliler?" araştırma sorusuna cevap aramak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda kurumsal liderlik tarzını etrafıca ele aldığı düşünülen 7 çalışma nitel araştırma deseni kullanılarak incelenmiştir. Buradan elde edilen veriler ise yorumlayıcı içerik analizi yöntemiyle işlenmiştir. Öncelenen değerlerin tespit edilmesindeki amacın, kurumsal liderlikte örgütlere aşılana değerlerin neler olduğu veya hangilerinin öncelendiği sorularının muğlaklığına açıklık getirmek ve böylece alandaki bu boşluğu doldurmak; örgütlerin yaşam amaçlarını karşılayacak şekilde hareket edebilmelerine ve işlevsel hale gelebilmelerine olanak sağlamak olduğu ifade edilebilir. Ve yine son olarak şunu da söylemek gerekir ki bu çalışma neticesinde, gelecekte konuyla bağlantılı olarak yapılacak araştırmalara yeni ve bir o kadar farklı bir bakış açısı sağlanacağı; belirsiz ve oldukça da önemli olabilecek bir alana doğru yeni bir kapı aralanacağı düşünülmektedir.

## 2. Değerler, Kurumsal Liderlik ve Kurumsallaşma

"Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık kıymet; üstün nitelik, meziyet; kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey" (TDK, 2021) gibi çok çeşitli anlamlara gelen "değer" kavramı örgüt yönetiminde ve değer yaklaşımlarında çok çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Genel bir bakışla

değerlendirilecek olursa; nasıl davranılması ya da davranılmaması gerektiğine veya ulaşılmaya değer olana ya da olmayana dair, kişinin toplam inanç sisteminin merkezinde yer alan bir inanç türü olduğu söylenebilir (Rokeach, 1969: 124). Bununla birlikte, bireysel ve örgütsel davranışlara rehberlik eden; onları yapılandıran, anlam veren, karmaşık ve nispeten kararlı duygusal-bilişsel değerlendirmelerle de ilgilidir (Buchanan & Millstone, 1979: 263; Nabatchi, 2012: 699). Ayrıca neyin istendiğini veya uygun olduğunu belirterek eylem seçimine rehberlik eder ve yeni algılamalar ve yargılar inşa etmeyi de mümkün kılar (Jørgensen & Bozeman, 2007: 358; Gehman, Trevino & Garud, 2013: 84; Askeland vd., 2020: 1). Bu işlevlerini, örgüt içindeki süregelen bilgiyi ve etki oluşturan süreçleri geliştiren belirli eylemler dizisi olarak gerçekleştirir (Espedal, 2019: 85). Bu açıdan değerler; örgütler ve daha geniş manada ele alınacak olursa toplumsal süreçler için oldukça büyük bir öneme sahiptir (Vaccaro & Palazzo, 2015: 10). Buradan hareketle bir liderin rolü, örgütsel hayatta kalmayı sağlamak için gerekli şartları sağlarken, değerleri ve amacı tanımlamak ve bunları sürdürmektir, denilebilir (Besharov & Khurana, 2015: 62). Bu noktada liderlerin, örgütlerinde her zaman yapmaları gereken bir görev ise; örgütlerinin temel değerlerini tesadüfi olanlardan ayırmalarıdır. Çünkü burada gerçekleşecek herhangi bir karışıklık o örgüt için bir felakete yol açabilir (Lencioni, 2002: 114-115). Kurumsal düzenleme olarak da tanımlanabilecek bu süreçte özellikle kurumsal liderlerin örgütlerini inşa ettikleri, örgütlerinin kurumsal çekirdeğini (temelini) oluşturdukları ve ona uygun bir kimlik geliştirdikleri söylenebilir (Hansen vd., 2021: 13).

Kurumsal liderlik genel olarak “keşfedilmemiş sulara” gezinerek bir yandan yeni amaçların ve değerlerin peşinden gitmeyi sağlamakla, diğer yandan da statükoyu ve sınırları göz ardı etmeden yapısal değişiklikler yapmakla ilgilidir (Struminska-Kutra & Askeland, 2020: 120). Kavramla ilgili olarak literatür tarandığında Philip Selznick’in (1957) eserinin alanda bir “yapı taşı” olduğu görülmektedir. Aslında bakıldığında Selznick (1957) tarafından yapılan şey, “lider” olarak belirli bir kurumsal çalışan modeline merkezi rol vererek güçlü bir kurum teorisi geliştirmesidir (Kraatz, 2009: 59). Özel değerler ve örgüte özgü bir yeterlilik (yetenek) oluşturma görevinin, kurumsal liderliğin en önemli işlevi olduğu söylenebilir (Selznick, 1957: 27). Bir örgüt ancak lideri ona değerler ve yön bulma yeteneği aşıladığında bir kurum haline gelecektir. Bu noktada yöneticinin sorumluluğu da aslında örgütünü bir kuruma dönüştürmektir (Jung & Choi, 2011: 48). Her ne kadar Selznick örgütlerin tamamen teknik bir araçtan değer yüklü bir kuruma dönüştürülmesinden bahsetse de (Raffaelli & Glynn, 2015: 286) teknik zorunlulukları çözmeyi de tamamen göz ardı etmemektedir. Bu noktada teknik bir perspektiften bakılırsa örgütün, verimliliği ve performansı artırmak adına tasarlanmış; değiştirilebilen

rollerden, ilişkilerden ve görevlerden oluşturulmuş mekanize bir yapı olduğu görülmektedir (Besharov & Khurana, 2012: 5-6). Buradaki fark, yalnızca teknik talepleri karşılamanın bir örgütün temel amacını oluşturmayacağı gerçeğidir. Selznick örgütün teknik başarılarının ötesinde bir öneme sahip olduğunu kurumsallaşmayla bağdaştırmakta ve bu durumu ünlü eserinde şu şekilde ifade etmektedir; “*söz konusu görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde bir değer aşılacaktır*” (1957: 17). Yeri gelmişken örgütlerin kurumsallaşma derecelerine göre farklılık göstereceklerini de söylemek gerekir (Scott, 2008: 22). Bu açıdan bakıldığında değer(ler) aşılana bir örgüt “kurumsallaştıkça” özel bir karaktere bürünecek, kendine özgü ve ayırt edici bir yetkinlik, belki de eğitilmişlik veya yerleşik bir yetersizlik kazanımı eğilimine girecektir (Selznick, 1996: 271). Burada yönetici ise, idari yönetimden kurumsal liderliğe geçiş yaparken bir devlet adamı haline dönüşecektir (Selznick, 1957: 4).

Konuya kurumsallaşma açısından bakıldığında kurumsallaşmanın bir süreç olduğu; örgütün kendine özgü geçmişini, içindeki insanların kazanımlarını ve çevresine uyum sağlama şeklini yansıtan ifadelerle ilgili olduğu görülmektedir (Selznick, 1957: 16). Kurumsallaşmak aslında bir derecede “olabilmek” meselesiyle ilgilidir (Boin & Christensen, 2008: 4). Kurumsallaşmanın belki de en önemli belirtisi (daha öncede ifade edildiği üzere), mevcut görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde örgüte bir değer aşılmasıdır (Selznick, 1957: 17; Selznick, 1996: 271). Çünkü değer aşılama süreciyle birlikte bir örgüt, daha dar ekonomik bir pazar yerine toplumun genel normatif amaçlarına katkıları bakımından tanımlanmaya başlayacaktır (Raffaelli & Glynn, 2015: 301). Bu noktada lider ise, kurumsallaşma açısından bir anlamda hem bir aracı hem de tam yetkili kişi rolünü üstlenir. Ayrıca hedeflerin tanımlanmasına yardımcı olan, örgütün temel değerlerini etkileyen (Selznick, 1957: 27; Askeland, 2014: 151); örgütün gelişmesine, uyum sağlamasına, istikrar kazanmasına ve sürdürülmesine katkı sağlayan biri olarak da işlev görür (Kraatz, 2009: 59). Selznick, kurumsallaşmanın bir kez gerçekleşmesiyle kurum haline dönüşen örgütlerin artık mevcut değerlerinden kolayca vazgeçmeyeceklerini ve ihtiyaç olmadıkça da değerlerini değiştirmeyeceklerini savunmuştur (Gehman vd., 2013: 86).

### 3. Metodoloji

Bu çalışma “kurumsal liderler hangi değerleri öncelerler?” sorusuna cevap aramak amacıyla tasarlanmıştır. Öncelikle araştırmanın amacına uygun olarak mevcut literatür taranmış, konuya kaynaklık yapabilecek çalışmalar tespit edilmiştir. Burada Selznick’in (1957); Washington, Boal ve Davis’in (2008); Boin ve Christensen’in (2008); Kraatz’ın (2009); Jung

ve Choi'nin (2011); Besharov ve Khurana'nın (2015) ve Askeland'ın (2020) çalışmaları bu araştırmanın temel kaynakları olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan bu çalışmalar doküman incelemesi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bilindiği üzere doküman incelemesi, hem basılı hem de elektronik (bilgisayar tabanlı ve internet üzerinden yayınlanan) materyalleri gözden geçirmek veya bunları değerlendirmek için kullanılan sistematik bir yöntemdir (Bowen, 2009: 27). Buradan hareketle ilgili çalışmalardan elde edilen veriler ise yorumlayıcı içerik analiziyle işlenmiştir. Yorumlayıcı içerik analizi ise henüz tanımlanmamış temaların veya fikirlerin belirlenmesini ve bunların tanımlanmış hale getirilebilmesini sağlamaktadır (Giarelli & Tulman, 2003: 951). İlgili çalışmalar seçilirken içeriklerine oldukça dikkat edilmiş; kurumsal liderlerin kurumlarına aşıladıkları söylenen veya öyle olmasa dahi yüksek olasılıkla kurumlarına aşılmaları gerektiği düşünülen (daha açık bir ifadeyle öncelenecek nitelikte olan) değerleri ele almaları yönleriyle değerlendirilmiştir. Diğer taraftan çalışmada değer-nitelik ayrımı gözetilmiş<sup>2</sup>, bu anlamda kurumsal liderin salt kişisel niteliklerine değinilmemiştir. Yani bu liderlerin sadece önceledikleri değerler tespit edilmiş ve sunulmuştur.

Diğer taraftan şunu da belirtmek gerekir ki, çalışmanın bir sonraki bölümünde bazı kişisel değerleri anımsatan bulguların bulunduğu görülecektir. Bunun temel nedeni, örgütlerin birer kurum haline dönüşmelerinden sonra insanlara atfedilen birçok değeri örgütsel değer olarak başlı başına üzerlerinde taşımaya başlamalarıdır (Kraatz, Flores & Chandler, 2020: 41). Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse tespit edilen (ve kişisel değerlere de oldukça benzeyen) öncelenmiş/öncelenmesi gereken değerlerin tamamı örgütün üzerinde taşıdığı, aşılanmış veya aşılacak değerlerden oluşmaktadır. Çalışmanın okumasının bu detayla yapılması oldukça önemlidir.

Son olarak çalışmada tespit edilen bulguların daha net anlaşılması adına, kurumsal liderlik kavramının temellerini atan Selznick'in (1957) "değer" kavramına ilişkin görüşlerine kısaca burada değinmek yerinde olacaktır. Yazar değer kavramına, "*çok genel bir anlam ifade etmekten ziyade örgütteki kendi başına bir amacı belirtir*" anlamını yüklemektedir (1957: 57). Ancak literatür taraması yapıldığında çok geniş ve soyut anlamlar taşıyan değerlerin de kurumsal liderler tarafından öncelendiği ve kurumlarına aşılandığı görülmüştür. Bu noktada bu sorunu aşabilmek için mevcut çalışmada bir kıstas uygulanmıştır. Bu kıstas, değerlerin "somut gerçeklikler haline getirilebilmesi" durumudur. Zaten Selznick de bu düşüncesini eserinin bir başka bölümünde açıkça belirtmektedir (1957: 138-140). Bu nedenle mevcut çalışmada tespit

<sup>2</sup> Değer/nitelik ayrımıyla ilgili olarak ayrıntılı bilgi için bkz: Santos, Leal, Serafim & Moraes, 2018.



edilen bazı değerler ilk bakışta çok geniş ve soyut birer anlam taşıyor gibi görünseler de aslında belli birer amaca yöneliktirler. Çünkü kurumsal liderler bu değerleri örgütlerinde somutlaştırabilmektedirler. Somutlaşma gerçekleştiği anda ise geniş ve soyut olan değerlerin dar ve somut hale geldikleri ve ayrıca kurumlarını belli bir sonuca götürme işlevini üstlendikleri söylenebilir.

#### **4. Bulgular ve Tartışma**

Bu bölümde kurumsal liderlik tarzını ve bu kişilerin öncelikledikleri değerleri etraflıca ele aldığı düşünülerek seçilmiş 7 çalışmadan tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu çalışmalara ait başlıklar ise tarihsel olarak kronolojik şekilde sıralanmıştır. Ayrıca bu çalışmalar haricinde 8. bir başlık açılmış, bu başlık altında da tüm yazarların bulgularına dair genel bir değerlendirme yapılmıştır. Ancak tüm bunlardan önce bütünsel bir bakış sağlaması açısından yazarlardan elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda özet halinde verilmiştir.

**Tablo 1. Çeşitli Araştırmacılar Açısından Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler**

Selznick (1957)	Washington, Boal ve Davis (2008)	Boin ve Christensen (2008)	Kraatz (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayırt edici yetkinlik</li> <li>- Bütünsellik / bütünlük / bütünlüşme</li> <li>- Çoğulculuk</li> <li>- Değerleri somutlaştırmak</li> <li>- Değerleri sürdürmek / korumak</li> <li>- Değerleri ve rolü tanımlamak</li> <li>- Değişim stratejisi</li> <li>- Etkin olmak</li> <li>- Hayatta kalmak</li> <li>- İstekli (arzulu) olmak*</li> <li>- Karakter / kimlik sahibi olmak</li> <li>- Koordinasyon*</li> <li>- Kurumsallaşmak</li> <li>- Misyon</li> <li>- Mitler (efsaneler) / hikâyeler</li> <li>- Özerklik</li> <li>- Sadakat*</li> <li>- Seçkinlerin oluşturulması</li> <li>- Sosyal uyum</li> <li>- Uyum sağlamak</li> <li>- Uzlaştırıcı olmak</li> <li>- Vizyon</li> <li>- Yaratıcılık*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cevap verebilirlik</li> <li>- Değerleri sürdürmek / korumak</li> <li>- Düzen / tertip*</li> <li>- Hayatta kalmak</li> <li>- Kurumsallaşmak</li> <li>- Meşruiyet</li> <li>- Misyon</li> <li>- Mitler (efsaneler) / hikâyeler</li> <li>- Ortak davranış (kalıpları)*</li> <li>- Rekabet</li> <li>- Tema(lar) (kahramanın yolculuğu vb.)*</li> <li>- Tutarlılık</li> <li>- Vizyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anlaşılabilirlik / basitlik*</li> <li>- Ayırt edici yetkinlik</li> <li>- Dikkatlilik*</li> <li>- Dinamik örgüt</li> <li>- Etkili olmak*</li> <li>- Etkin olmak</li> <li>- Fırsatlar oluşturmak*</li> <li>- Güven*</li> <li>- Güvenilirlik</li> <li>- İhtiyatlılık / kanaatkârlık*</li> <li>- İlk elden bilgi edinmek*</li> <li>- Keşfedici olmak*</li> <li>- Kurumsallaşmak</li> <li>- Meşruiyet</li> <li>- Mitler (efsaneler) / hikâyeler</li> <li>- Ortak fayda</li> <li>- Öğrenen sistem</li> <li>- Özerklik</li> <li>- Saygı</li> <li>- Seçkinlerin oluşturulması</li> <li>- Şeffaflık*</li> <li>- Tasarım ilkeleri*</li> <li>- Tutarlılık</li> <li>- Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amaçlı olmak / amaçlılık</li> <li>- Ayırt edici yetkinlik</li> <li>- Bütünsellik / bütünlük / bütünlüşme</li> <li>- Çoğulculuk</li> <li>- Dinamik örgüt</li> <li>- Etkinlik*</li> <li>- Gelişmenin sürekliliği*</li> <li>- Güven kazanmak*</li> <li>- Güvenilirlik</li> <li>- İstikrarlılık*</li> <li>- İş birliği</li> <li>- Karakter / kimlik sahibi olmak</li> <li>- Kurumsallaşmak</li> <li>- Meşruiyet</li> <li>- Nezaket / zarafet*</li> <li>- Örgütün değişken olabilmesi*</li> <li>- Özerklik</li> <li>- Rıza kazanmak*</li> <li>- Rolü yerine getirmek*</li> <li>- Semboller (kullanımı)</li> <li>- Sorumlu olmak</li> <li>- Sosyal uyum</li> <li>- Tam (eksiksiz) olabilmek*</li> <li>- Tutarlılık / öz tutarlılık</li> <li>- Uyum sağlamak</li> </ul>



**Tablo 1. Çeşitli Araştırmacılar Açısından Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler (Devamı)**

Jung ve Choi (2011)	Besharov ve Khurana (2015)	Askeland (2020)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme</li> <li>- Cevap verebilirlik</li> <li>- Çoklu bakış açısı*</li> <li>- Değerleri sürdürmek / korumak</li> <li>- Değişim stratejisi</li> <li>- Durgunlaşmak / gevşemek*</li> <li>- İç tutarlılığın korunması*</li> <li>- İletişimi teşvik etmek*</li> <li>- İş birliği</li> <li>- Kendini yenilemek*</li> <li>- Kurumsal muhalefette mücadele*</li> <li>- Kurumsallaşmak</li> <li>- Meşruiyet</li> <li>- Öğrenen sistem</li> <li>- Özerklik</li> <li>- Rekabet</li> <li>- Risk almak*</li> <li>- Sebat etmek / devamlılık*</li> <li>- Semboller (kullanımı)</li> <li>- Sorumlu olmak</li> <li>- Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i</li> <li>- Vizyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amacı somutlaştırmak*</li> <li>- Amaçlı olmak / amaçlılık</li> <li>- Anlam oluşturmak*</li> <li>- Ayırt edici yetkinlik</li> <li>- Bağlılık*</li> <li>- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme</li> <li>- Değerleri sürdürmek / korumak</li> <li>- Değerleri tanımlamak*</li> <li>- Geleneklerin olması*</li> <li>- Hayatta kalmak</li> <li>- İş birliği</li> <li>- Karakter / kimlik sahibi olmak</li> <li>- Kurumsal sistemin sürdürülmesi*</li> <li>- Kurumsallaşmak</li> <li>- Mithler (efsaneler) / hikâyeler</li> <li>- Otorite sistemi*</li> <li>- Özerklik</li> <li>- Rekabet</li> <li>- Seçkinlerin oluşturulması</li> <li>- Süreklilik*</li> <li>- Tamamlayıcı olmak*</li> <li>- Tutarlılık</li> <li>- Uzlaştırıcı olmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baş etme / başa çıkma*</li> <li>- Cömertlik*</li> <li>- Değerleri somutlaştırmak</li> <li>- Ehliyet / yeterlilik*</li> <li>- Emniyet*</li> <li>- Eşitlik*</li> <li>- İnanç temelli profil*</li> <li>- İyi bir yaşam*</li> <li>- İyi bir yuva-ev (örgüt) oluşumu*</li> <li>- İyi profesyonel uygulamalar*</li> <li>- İyilik yapmak*</li> <li>- Karakter / kimlik sahibi olmak</li> <li>- Kardeşlik sevgisi*</li> <li>- Kurumsallaşmak</li> <li>- Meşruiyet</li> <li>- Ortak fayda</li> <li>- Saygı</li> <li>- Şefkat*</li> </ul>

**Not:** \* İşaretiyle belirtilen değer sadece ilgili yazar tarafından ele alınmış ve özgün bir şekilde kullanılmıştır.

#### 4.1. Selznick'in (1957) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Kurumsal liderlik kuramının “babası” olarak kabul edilen (Greenwood, Hinings & Whetten, 2014: 1208) Selznick'in (*Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 23 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Ayırt edici yetkinlik (1957: 27,139,151)
- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (1957: 63,81,119,138,139,151,152)
- Çoğulculuk (1957: 97)
- Değerleri somutlaştırmak (1957: 62,93-94,139-140)
- Değerleri sürdürmek / korumak (1957: 63,106)
- Değerleri ve rolü tanımlamak (1957: 62)
- Değişim stratejisi (1957: 154)
- Etkin olmak (1957: 58,72)
- Hayatta kalmak (1957: 143)
- İstekli (arzulu) olmak (1957: 93-94)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (1957: 106)
- Koordinasyon (1957: 58)
- Kurumsallaşmak (1957: 16,17,27,138,139)
- Misyon (1957: 62,152)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (1957: 151,152)
- Özerklik (1957: 81-82)
- Sadakat (1957: 93-94)
- Seçkinlerin oluşturulması (1957: 14)
- Sosyal uyum (1957: 100,151)
- Uyum sağlamak (1957: 62,138,139)
- Uzlaştırıcı olmak (1957: 62)
- Vizyon (1957: 136-137)
- Yaratıcılık (1957: 136-137)

Yukarıdaki değerlerden “istekli (arzulu) olmak”, “koordinasyon”, “sadakat” ve “yaratıcılık” olmak üzere toplamda 4 değer sadece Selznick (1957) tarafından ele alınmıştır.

Yazarın diğer araştırmacılarından farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 4.2. Washington, Boal ve Davis'in (2008) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Öncelikleri Değerler

Washington vd.'ne (2008: 733) bakıldığında yazarlar, kurumsal liderlerin iç tutarlılığı yönetmek, dış destek mekanizmalarını geliştirmek ve dış düşmanların üstesinden gelmek gibi 3 temel görevinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu görevleri yerine getirebilmek için kurumsal liderler örgütlerine değer aşılmalı, bu değerleri sürdürmeli ve korumalıdır. Buradan hareketle yazarların (*Institutional Leadership: Past, Present, and Future* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin öncelikleri veya önceleyecekleri düşünülen 13 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Cevap verebilirlik (2008: 722)
- Değerleri sürdürmek / korumak (2008: 724)
- Düzen / tertip (2008: 726)
- Hayatta kalmak (2008: 727)
- Kurumsallaşmak (2008: 729)
- Meşruiyet (2008: 724,727,733)
- Misyon (2008: 725)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (2008: 727,733)
- Ortak davranış (kalıpları) (2008: 726)
- Rekabet (2008: 729)
- Tema(lar) (kahramanın yolculuğu vb.) (2008: 726,733)
- Tutarlılık (2008: 726)
- Vizyon (2008: 722,725,726,727,731)

Yukarıdaki değerlerden “düzen / tertip”, “ortak davranış (kalıpları)” ve “tema(lar) (kahramanın yolculuğu vb.)” olmak üzere toplamda 3 değer sadece Washington vd. (2008) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılarından farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 4.3. Boin ve Christensen'in (2008) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Boin ve Christensen'in (2008) kurumsal liderliğe bakış açıları konuyu ele alan diğer araştırmacılardan biraz daha farklıdır. Yazarlar, kurumsal liderlerin kurumlarını dönüştürebilmeleri için bazı tasarım ilkelerinden yardım almaları gerektiğini ifade etmişlerdir (2008: 12-16). Bu ilkelere burada değinilmeyecektir ancak kurumsal liderlerin bu ilkelere yararlanarak örgütlerine değer aşılacaklarını belirtmek oldukça önemlidir. Buradan hareketle yazarların (*The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 24 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Anlaşılabilirlik / basitlik (2008: 14)
- Ayırt edici yetkinlik (2008: 14)
- Dikkatlilik (2008: 18)
- Dinamik örgüt (2008: 10)
- Etkili olmak (2008: 12)
- Etkin olmak (2008: 6,14,18)
- Fırsatlar oluşturmak (2008: 19)
- Güven (2008: 18)
- Güvenilirlik (2008: 16)
- İhtiyatlılık / kanaatkârlık (2008: 17)
- İlk elden bilgi edinmek (2008: 18)
- Keşfedici olmak (2008: 12)
- Kurumsallaşmak (2008: 4,8,9,10,11-12,19)
- Meşruiyet (2008: 1-2,6,18)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (2008: 16)
- Ortak fayda (2008: 20)
- Öğrenen sistem (2008: 18)
- Özerklik (2008: 16)
- Saygı (2008: 18)
- Seçkinlerin oluşturulması (2008: 13)
- Şeffaflık (2008: 17)
- Tasarım ilkeleri (2008: 11-12)

- Tutarlılık (2008: 9)
- Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i (2008: 3)

Yukarıdaki değerlerden “anlaşılabilirlik / basitlik”, “dikkatlilik”, “etkili olmak”, “fırsatlar oluşturmak”, “güven”, “ihtiyatlılık / kanaatkârlık”, “ilk elden bilgi edinmek”, “keşfedici olmak”, “şeffaflık” ve “tasarım ilkeleri” olmak üzere toplamda 10 değer sadece Boin ve Christensen (2008) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 4.4. Kraatz’ın (2009) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler

Kraatz’ın (2009) temel olarak eski kurumsal kuram ile yeni kurumsal kuram<sup>3</sup> olarak ifade edilen yaklaşımları uzlaştırmaya çalıştığı görülmektedir. Bir anlamda eserinde; bütünlük-meşruiyetin uyumunu sunmaya çalışmıştır (2009: 84).<sup>4</sup> Bu uyumun bir sonucu olarak da kurumların “kurumsal çoğulculuk” olarak ifade edilen birden fazla karaktere aynı anda sahip olabileceklerini ifade etmiştir (2009: 68-84). Böylece eserinde birbiriyle çatışan veya çelişen gibi görünen değerlerin aslında bir arada var olabileceğini göstermektedir. Buradan hareketle yazarın (*Leadership as Institutional Work: a Bridge to the Other Side* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 25 değer belirtilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Amaçlı olmak / amaçlılık (2009: 69,78,83)
- Ayırt edici yetkinlik (2009: 69,83)
- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (2009: 61,65,69,73,77,78,79,83,84,85)
- Çoğulculuk (2009: 69,73)
- Dinamik örgüt (2009: 69,79)
- Etkinlik (2009: 82)
- Gelişmenin sürekliliği (2009: 69)
- Güven kazanmak (2009: 77)
- Güvenilirlik (2009: 72)
- İstikrarlılık (2009: 73,78)
- İş birliği (2009: 73,77,85)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (2009: 62,65,85)

<sup>3</sup> Yeni kurumsal kuram için bkz: Meyer & Rowen, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987.

<sup>4</sup> Yazar sonraki çalışmalarında da bu görüşünü yinelemiştir (Ayrıntılı bilgi için bkz: Kraatz vd., 2020).

- Kurumsallaşmak (2009: 62)
- Meşruiyet (2009: 61,84)
- Nezaket / zarafet (2009: 82)
- Örgütün değişken olabilmesi (2009: 79)
- Özerklik (2009: 69,78,83)
- Rıza kazanmak (2009: 73)
- Rolü yerine getirmek (2009: 85)
- Semboller (kullanımı) (2009: 73)
- Sorumlu olmak (2009: 78)
- Sosyal uyum (2009: 77)
- Tam (eksiksiz) olabilmek (2009: 78)
- Tutarlılık / öz tutarlılık (2009: 69,72,73,78)
- Uyum sağlamak (2009: 79)

Yukarıdaki değerlerden “etkinlik”, “gelişmenin sürekliliği”, “güven kazanmak”, “istikrarlılık”, “nezaket / zarafet”, “örgütün değişken olabilmesi”, “rıza kazanmak”, “rolü yerine getirmek” ve “tam (eksiksiz) olabilmek” olmak üzere toplamda 9 değer sadece Kraatz (2009) tarafından ele alınmıştır. Yazarın diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **4.5. Jung ve Choi'nin (2011) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler**

Jung ve Choi (2011) kurumsal liderlik-performans değerlendirmesi yaparak beş tür kurumsal liderlik tarzı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu liderlik tarzlarına bir bütün halinde bakılarak yazarların (*Institutional Leadership and Perceived Performance: Evidence from the Korean Minister Survey* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 22 değer belirtildiği tespit edilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (2011: 46,51-52)
- Cevap verebilirlik (2011: 53,55,57)
- Çoklu bakış açısı (2011: 57)
- Değerleri sürdürmek / korumak (2011: 47,53,58)
- Değişim stratejisi (2011: 48)
- Durgunlaşmak / gevşemek (2011: 55)

- İç tutarlılığın korunması (2011: 53)
- İletişimi teşvik etmek (2011: 55)
- İş birliği (2011: 53,55)
- Kendini yenilemek (2011: 48)
- Kurumsal muhalefetle mücadele (2011: 58)
- Kurumsallaşmak (2011: 51-52,53,58)
- Meşruiyet (2011: 53,58,71)
- Öğrenen sistem (2011: 57)
- Özerklik (2011: 55-57)
- Rekabet (2011: 57)
- Risk almak (2011: 55)
- Sebat etmek / devamlılık (2011: 58)
- Semboller (kullanımı) (2011: 56)
- Sorumlu olmak (2011: 57)
- Uyarlanabilir inanç sistem(ler)i (2011: 57,58)
- Vizyon (2011: 71)

Yukarıdaki değerlerden “çoklu bakış açısı”, “durgunlaşmak / gevşemek”, “iç tutarlılığın korunması”, “iletişimi teşvik etmek”, “kendini yenilemek”, “kurumsal muhalefetle mücadele”, “risk almak”, “sebat etmek / devamlılık” olmak üzere toplamda 8 değer sadece Jung ve Choi (2011) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **4.6. Besharov ve Khurana’nın (2015) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler**

Besharov ve Khurana’ya (2015: 53) göre örgütler (verimliliği, performansı vb. artırarak ekonomik amaçlar peşinde koşan) teknik ve (toplumdaki rollerinden kaynaklanan ve ekonomik olmayan hedefler peşinde koşan değer yüklü) kurumsal varlıklar olarak nitelendirilebilmektedirler. Kurumsal liderler ise örgütlerde çatışan bu iki yönü ve gerilimi yönetmekle yükümlüdürler (2015: 53-57). Buradan hareketle yazarların (*Leading Amidst Competing Technical and Institutional Demands: Revisiting Selznick’s Conception of Leadership* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin önceledikleri veya önceleyecekleri düşünülen 23 değer belirtildiği tespit edilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Amacı somutlaştırmak (2015: 57,77)

- Amaçlı olmak / amaçlılık (2015: 53-54,62,69)
- Anlam oluşturmak (2015: 75,82)
- Ayırt edici yetkinlik (2015: 69)
- Bağlılık (2015: 55)
- Bütünsellik / bütünlük / bütünleşme (2015: 56,57,65,76,82)
- Değerleri sürdürmek / korumak (2015: 62,65-66)
- Değerleri tanımlamak (2015: 62)
- Geleneklerin olması (2015: 55)
- Hayatta kalmak (2015: 76)
- İş birliği (2015: 79)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (2015: 56,69)
- Kurumsal sistemin sürdürülmesi (2015: 61)
- Kurumsallaşmak (2015: 67)
- Mitler (efsaneler) / hikâyeler (2015: 70,71)
- Otorite sistemi (2015: 68)
- Özerklik (2015: 67)
- Rekabet (2015: 79)
- Seçkinlerin oluşturulması (2015: 67)
- Süreklilik (2015: 55)
- Tamamlayıcı olmak (2015: 79)
- Tutarlılık (2015: 64)
- Uzlaştırıcı olmak (2015: 75)

Yukarıdaki değerlerden “amacı somutlaştırmak”, “anlam oluşturmak”, “bağlılık”, “değerleri tanımlamak”, “geleneklerin olması”, “kurumsal sistemin sürdürülmesi”, “otorite sistemi”, “süreklilik” ve “tamamlayıcı olmak” olmak üzere toplamda 9 değer sadece Besharov ve Khurana (2015) tarafından ele alınmıştır. Yazarların diğer araştırmacılardan farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **4.7. Askeland’ın (2020) Perspektifinden Kurumsal Liderlerin Önceledikleri Değerler**

Askeland (2020: 140) kurumsal liderliği, kurumsal değerlerin ve karakterin oluşturulması ve bunların korunması ile ilişkilendirmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek ve böylece “iyi” bir örgütsel yapıya ulaşabilmek için özellikle değerlerin somutlaştırılması gerekmektedir (2020: 151-152). Bu noktada, “somutlaştırılmak üzere hangi değerler



öncelenmelidir?” sorusu akla gelmektedir. Yazarların (*Institutional Leadership: Maintaining and Developing the ‘Good’ Organisation* isimli) eseri incelendiğinde kurumsal liderlerin öncelikle veya önceleyecekleri düşünülen 18 değer belirtildiği tespit edilmiştir. Burada tespit edilen değerler şu şekildedir;

- Baş etme / başa çıkma (2020: 152)
- Cömertlik (2020: 147)
- Değerleri somutlaştırmak (2020: 144,151)
- Ehliyet / yeterlilik (2020: 147)
- Emniyet (2020: 152)
- Eşitlik (2020: 152)
- İnanç temelli profil (2020: 152)
- İyi bir yaşam (2020: 145)
- İyi bir yuva-ev (örgüt) oluşumu (2020: 144,147,151,152)
- İyi profesyonel uygulamalar (2020: 145,148,152)
- İyilik yapmak (2020: 145)
- Karakter / kimlik sahibi olmak (2020: 140,151-152)
- Kardeşlik sevgisi (2020: 147)
- Kurumsallaşmak (2020: 140)
- Meşruiyet (2020: 148)
- Ortak fayda (2020: 144)
- Saygı (2020: 152)
- Şefkat (2020: 145,147)

Yukarıdaki değerlerden “baş etme / başa çıkma”, “cömertlik”, “ehliyet / yeterlilik”, “emniyet”, “eşitlik”, “inanç temelli profil”, “iyi bir yaşam”, “iyi bir yuva-ev (örgüt) oluşumu”, “iyi profesyonel uygulamalar”, “iyilik yapmak”, “kardeşlik sevgisi” ve “şefkat” olmak üzere toplamda 12 değer sadece Askeland (2020) tarafından ele alınmıştır. Yazarın diğer araştırmacılarından farkını göstermesi açısından bu bulgunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 4.8. Kurumsal Liderlik’te Öncelenen Değerlere Genel Bakış

Araştırmacıların çalışmalarına bakıldığında bütün çalışmalarda ortak öncelenecek değer olarak sadece “kurumsallaşmak” değerinin ele alındığı görülmüştür. Bundan dolayı kurumsallaşmanın bir değer olarak tüm örgütlere aşılmasının oldukça önemli olduğu yorumu

yapılabilir. Kurumsallaşmak haricinde 5'er yazar tarafından ortak ele alınan değerler ise "meşruiyet" ve "özerklidir". Yazarların birçoğu tarafından ortak ele alınan bu iki değer in aslında birbirlerine anlam olarak uzak ve hatta zıt oldukları ilk bakışta göze çarpmaktadır. Bundan dolayı kurumsal liderlerin bu iki değeri örgütlerine aşılarken oldukça dikkatli davranmaları gerekecektir. Ancak kurumsal liderlerin özgün/özerk ve meşru/benzersiz kurumsal yapılar oluşturmakta oldukça maharetli oldukları bilindiğinden (Hansen vd., 2021: 18) bu durumun kurumsal liderler açısından büyük bir sorun oluşturmayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal liderlerin öncelikledikleri diğer değerlere bakıldığında "ayırt edici yetkinlik", "bütünsellik / bütünlük / bütünleşme", "değerleri sürdürmek / korumak", "karakter / kimlik sahibi olmak", "mitler (efsaneler) / hikâyeler" ve "tutarlılık" değerlerinin 4'er yazar tarafından; "hayatta kalmak", "iş birliği", "rekabet", "seçkinlerin oluşturulması" ve "vizyon" değerlerinin ise 3'er yazar tarafından ortak olarak gösterildiği görülmektedir. Bunların dışındaki değerlerden ("amaçlı olmak / amaçlılık", "cevap verebilirlik" gibi) 18 tanesinin 2'şer yazar tarafından ortak ele alındığı, ("ehliyet / yeterlilik", "tamamlayıcı olmak" gibi) 55 tanesinin ise tek yazar tarafından özgün bir şekilde belirtildiği tespit edilmiştir.

Araştırmacıardan "en fazla sayıda öncelenen farklı değeri" belirten yazar (toplamda 25 değerle) Kraatz (2009), "en az sayıda öncelenen farklı değeri" belirten yazarlar ise (toplamda 13 değerle) Washington vd.'dir (2008). Diğer yandan "en fazla sayıda öncelenen özgün değeri" belirten yazarın (toplamda 12 değerle) Askeland (2020), "en az sayıda öncelenen özgün değeri" belirten yazarların ise (toplamda 3 değerle) Washington vd. (2008) olduğu tespit edilmiştir.

## 5. Sonuç

Değerler esas itibariyle geçmişte olduğu gibi günümüzde de oldukça önemli bir konudur ve gelecekte de olacaktır. Bu kavramın önemini çok önceleri fark etmiş olan Selznick'in, temellerini 1957 yılında attığı kurumsal liderlik yaklaşımı üzerine yapılmış araştırmaların sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu kısıtlı alanda (üstelik de kurumsal liderliğin daha da spesifik bir konusu olan değer öncelikleri üzerine) yapılan bir çalışmadaki bulgularının elbette ki tüm evreni temsil etmeyeceği açıktır. Ancak yine de bu çalışmanın alanda yeni ve farklı bir kapı araladığını söylemek yerinde olacaktır. Belli kriterler üzerine seçilmiş 7 araştırmada, kurumsal liderlerin hangi değerleri öncelikledikleri konusu incelenmiş ve 87 farklı değer in bu liderler tarafından öncelendiği veya öncelenebileceği tespit edilmiştir. Açıkçası elde edilen bulgular; örgütlerini birer kuruma dönüştürecek (kurumsallaştıracak) olan kurumsal liderlere, örgütlerine aşılacakları değerler setini bir bütün halinde sunmaktadır. Bu da



aslında kurumsal liderlere, özellikle de başarılı olabilmeleri açısından çok önemli bir avantaj sağlayacaktır. Farklı ülkelerdeki veya farklı kültürlerdeki vb. (kamu-özel-kâr amacı gütmeyen) kurumlar/kuruluşlar/örgütler üzerinde yapılacak araştırmaların ve özellikle de yapılacak yeni vaka analizlerinin bu çalışmayı çok daha fazla geliştireceği açıktır. Oldukça önemli kavramlar olan kurumsal liderlik ve (onun ekseninde) değerlerin incelenmesi birçok örgütsel başarıya katkı sağlayacaktır. Bu açıdan bu kavramların gelecekte çok daha fazla araştırmaya konu edilmesi beklenmektedir.

## Kaynakça

- Askeland, H. (2014). Leaders Should be the Carriers of Institutional Values: An Account of How Leaders Contribute to the Value-Base of Diaconal Institutions. *Diaconia: Journal for the Study of Christian Social Practice*, 5(2), 147-175.
- Askeland, H. (2020). "Values-Reviewing the Construct and Drawing Implications for Values Work in Organisation and Leadership." In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*, 15-34. Cham: Palgrave Macmillan.
- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). "Understanding Values Work in Organisations and Leadership." In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*, 1-15. Cham: Palgrave Macmillan.
- Besharov, M. L. & Khurana, R. (2012). Leading Amidst Competing Institutional Demands: Revisiting Selznick's Conception of Leadership. *Harvard Business School*, Working Paper, No: 13-049.
- Besharov, M. L. & Khurana, R. (2015). Leading Amidst Competing Technical and Institutional Demands: Revisiting Selznick's Conception of Leadership. In M. S. Kraatz (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, 53-88. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Boin, A. & Christensen, T. (2008). The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership. *Administration & Society*, 40(3), 271-297. doi: 10.1177/0095399707313700
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27-40. doi: 10.3316/QRJ0902027
- Buchanan, B. & Millstone, J. (1979) Public Organizations: A Value-Conflict View. *International Journal of Public Administration*, 1(3), 261-305. doi: 10.1080/01900697908524362
- Canada (2000). A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics. *Canadian Center for Management Development*, Ottawa, Canada.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- Espedal, G. (2019). *Being Compassionate. Institutionalizing through Values Work in a Faith-Based Organization* (PhD). VID Specialized University, Oslo.
- Gehman, J., Trevino, L. K. & Garud, R. (2013). Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Giarelli, E. & Tulman, L. (2003). Methodological Issues in the Use of Published Cartoons as Data. *Qualitative Health Research*, 13(7), 945-956. doi: 10.1177/1049732303253545
- Greenwood, R., Hinings, C. R. & Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206-1220.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hansen, P. Ø., Chroni, S., Skille, E. Å. & Abrahamsen, F. E. (2021). Leading and Organising National Teams: Functions of Institutional Leadership. *Sports Coaching Review*, 1-22.
- Jørgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.
- Jung, K. & Choi, J. (2011). Institutional Leadership and Perceived Performance: Evidence from the Korean Minister Survey. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(2): 45-75.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719. doi: 10.1111/1540-6210.00334
- Kraatz, M. & Block, E. (2008). "Organizational Implications of Institutional Pluralism". In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Eds.), *Handbook of Organizational Institutionalism*: 243-275. London: Sage Publication.
- Kraatz, M. S. (2009). "Leadership as Institutional Work: A Bridge to the Other Side". In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, 59-91. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kraatz, S. M., Flores, R. & Chandler, D. (2020). The Value of Values for Institutional Analysis. *Academy of Management Annals*, 14(2), 1-91. doi: 10.5465/annals.2018.0074
- Lencioni, P. M. (2002). Make Your Values Mean Something. *Harvard Business Review*, 80(7), 113-117.
- McSween, T. E. (2003). *Values-Based Safety Process: Improving Your Safety Culture With Behavior-Based Safety*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremonial. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Nabatchi, T. (2012). Putting the “Public” Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5), 699-708. doi: 10.1111/j.1540-6210.2012.02544.x
- Podolny, J. M., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the Meaning of Leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Raffaelli, R. & Glynn, M. A. (2015). What’s So Institutional About Leadership? Leadership Mechanisms of Value Infusion. In M. S. Kraatz (Ed.), *Institutions and Ideals: Philip Selznick’s Legacy for Organizational Studies (Vol. 44)*, 283-316. Bingley, UK: Emerald.
- Rokeach, M. (1969). *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Santos, L. S., Leal, F. G., Serafim, M. C. & Moraes, M. C. B. (2018). Values and Public Administration: A Discussion on Rationality and Parenthetical Attitude. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(3), 1-25. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG170136
- Schwartz, S. H. (1996). “Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems”. In C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), *The Ontario Symposium: Vol. 8. The Psychology of Values*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: 3rd ed. Sage Publications, CA.
- Searing, D. D. (1978). Measuring Politicians’ Values: Administration and Assessment of a Ranking Technique in the British House of Commons. *American Political Science Review*, 72(01), 65-79. doi: 10.2307/1953599
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Selznick, P. (1996). “Institutionalism Old and New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277.
- Struminska-Kutra, M. & Askeland, H. (2020). “Foxes and Lions: How Institutional Leaders Keep Organisational Integrity and Introduce Change”. In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*. Cham: Palgrave Macmillan, 117-138.



- TDK (Türk Dil Kurumu) (2021). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>.  
Erişim Tarihi: 29.10.2021
- Vaccaro, A. & Palazzo, G. (2015). Values Against Violence: Institutional Change in Societies Dominated by Organized Crime. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1075-1101. doi: 10.5465/amj.2012.0865
- Washington, M., Boal, K. B. & Davis, J. N. (2008). "Institutional Leadership: Past, Present, and Future." In R. Greenwood, R. Suddaby, C. Oliver & K. Sahlin (Eds.), *Handbook of Organization Institutionalism*, 721-736. London: Sage.
- Williams, R. M. (1967). Individual and Group Values. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 371, 20-37.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.