
AKADEMİK PERSPEKTİFTEN KAMU YÖNETİMİ

Editör: Doç.Dr. Emre SAVUT



yaz
yayınları

Akademik Perspektiften Kamu Yönetimi

Editör

Doç.Dr. Emre SAVUT

yaz
yayınları

2025

Akademik Perspektiften Kamu Yönetimi

Editör: Doç.Dr. Emre SAVUT

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-5596-93-2

Haziran 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Kamu Yönetiminde Yenilikçilik	1
<i>İbrahim ÇOBANLAR, Ramazan ŞENGÜL</i>	
Kurumsal Çevrecilik ve Kurumsal İmaj İlişkisi	18
<i>Tahsin DEMİREL</i>	
Dünya Hükümeti Fikri ve Pratiğine Bir Engel Olarak Popülizm.....	38
<i>İsmail Cem KARADUT</i>	
Japonya'daki Bokomi Modelinin Türkiye'ye Uyarlanabilirliği: Bir Derleme Çalışması	54
<i>Sedat BARUTCU, Duran ANAYURT, Emre Safa TENGİLİMOĞLU</i>	
Ankara İli İtfaiye İstasyonlarının Konum Analizi: CBS ve AHP Yaklaşımı.....	62
<i>Duran ANAYURT, Sedat BARUTCU, Emre Safa TENGİLİMOĞLU</i>	
İKY'de Güncel Kariyer Sorunları ve Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	70
<i>Serap ATEŞ</i>	
Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli 2024 Eğitim ve Öğretim Programı Öğrenme Çıktılarının Kamu Yönetimi Anabilim Dalları Bakımından İncelenmesi.....	89
<i>Oktay ALKUŞ</i>	
Esnek Çalışma Saatleri: Kavramsal Çerçeve	110
<i>Derya TANER</i>	

Avrupa’da Belediye Başkanlığı Sistemi Üzerine Bir Araştırma ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi.....	132
<i>Ferhat GÜNGÖR, Kemal YAMAN</i>	

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

KAMU YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİK¹

İbrahim ÇOBANLAR²

Ramazan ŞENGÜL³

1. GİRİŞ

Yenilikçilik, özel sektörün ilgi alanına girip yaygınlaştıktan sonra kamu sektöründe de giderek artan öneme sahip olmaya başlamıştır. İnovasyon (innovation) teriminden türemiş olan yenilikçilik (innovativeness), zaman içinde örgütsel politikaların temel boyutlarından birisi olmuştur. İnovatif temelli politikaların uygulanması, özel sektör kurumlarının verimlik ve etkinliğini gözle görülür şekilde artırmıştır. Özel kesimde görülen performans artışında inovatif yaklaşımın güçlü etkisi kamu yönetimlerinin dikkatinden kaçmamıştır. Kamu yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümünde katkı sağlayacak olması ve böylece kamu kurum ve kuruluşlarının etkinliğini artıracak olması inovasyonun kamu yönetimlerinde benimsenmesiyle sonuçlanmıştır. Nihayetinde inovasyon, kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlarına ve faaliyet raporlarına girmekle kalmamış bu isim altında kurum şemasında yeni örgütsel birimler meydana getirilmiştir.

¹ Bu çalışma, Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Ramazan ŞENGÜL danışmanlığında İbrahim ÇOBANLAR tarafından "Yenilikçilik Düzeyleri Açısından Büyükşehir Belediyeleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" başlığı ile tamamlanarak 21.01.2025 tarihinde savunulan Doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr, ibrahimcobanlar@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6407-9358.

³ Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, ramazan.sengul@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3164-9676.

İnovasyonla ilgili çalışmaların artması ve hem özel sektörde hem de kamu sektöründe inovasyonun üzerinde çokça durulmasıyla birlikte yenilikçilik anlayış ve uygulamaları ilgi görmeye başlamıştır. Yenilikçilik kısaca; bireyin, kurumun, işletmenin veya kuruluşun inovasyon amacına ulaşabilmesi adına sahip olması gereken bir yetkinliği/özelliği ifade eder. Yenilikçilik tanımı dikkate alındığında kamu sektöründe yer alan kurum ve kuruluşların inovasyon üretebilmesi için yenilikçi olmaları gerekmektedir. Yenilikçiliği önceleyen ve odak noktası haline getiren yaklaşımların benimsenmesi kamu yararının daha etkili şekilde tesisini sağlayacak ve kamu yönetiminin performansını pozitif yönde güçlendirecektir. Diğer bir ifadeyle daha etkin, etkili ve verimli kamu yönetiminin inşasına güçlü bir destek sağlanmış olacaktır.

Bu çalışma, kamu yönetimi ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yöneliktir. Çalışma kapsamında öncelikle kamu yönetimi ve yenilikçiliğin kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Daha sonra kamu yönetimi ile yenilikçilik arasındaki ilişki, yenilikçiliğin kamu yönetimi açısından gerekleri, zorlukları ve katkıları üzerinden incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonuç bölümünde analiz edilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

2. KAMU YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde kamu yönetimi ve yenilikçiliğin kavramsal çerçevesi ele alınmıştır.

2.1. Kamu Yönetimine Genel Bir Bakış

Kamu yönetimi, hükümet politikalarının, programlarının ve kararlarının uygulanmasını ve kamu hizmetlerinin yürütülmesini sağlar (Al, 2022). Devletin görevlerini yerine getirme ve onu işletme aracı olan kamu yönetimi, ilk çağlardan

beri çeşitli düşünürler ve devlet adamlarının dikkatini çeken önemli bir alan olmuştur (Eryılmaz, 2018: 33). Kamu yönetiminin ayrı bir bilimsel alan olarak incelenmesi 17. yüzyıl içinde gerçekleşmeye başlamıştır. Avrupa'daki Kameralizm düşüncesinin kamu yönetiminin ayrı bir bilim olarak kabul edilmeye başlanmasında önemli bir etkisi vardır. 18. yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkan 'Kameral Bilimler' kürsüleri, kamu yönetimini özel bir konu olarak ele alan öncü girişimlerin başında gelmektedir (Eryılmaz, 2018: 34). Rutgers (1997 ve 1998) çalışmalarında, Medikus'tan verdiği örneklerle, 1656 yılında Von Seckendorff'un yapmış olduğu çalışmalardan dolayı *ilk kamu yöneticisi (the first public administrationist)* olarak adlandırıldığını belirtmiştir. Von Justi, Seckendorff gibi öncülerinin aksine, daha sistematik çalışmaları ve sosyo tarihsel ve faydacı-pragmatik yaklaşımları ile yönetim alanını daha akademik kılmıştır (Rutgers, 1998: 556).

Alman düşünür ve devlet adamlarının kamu yönetimini özerk bir alan olarak incelemeleri 16. yüzyıla dayandırılırken Fransızlar için bu durum 18. yüzyıla kadar gitmektedir. Almanlarda olduğu gibi Fransızlarda da çalışmaların bilimsel nitelik kazanması zaman içinde gerçekleşmiştir. Amerikan literatüründe yer alan kaynakların çoğunluğunun daha önceki yıllarda Fransız literatüründe yer aldığı görülmektedir. Martin (1987), Amerikan literatüründe 1900'lü yıllarda kamu yönetimine ilişkin yer alan çoğu ifadenin Fransız literatüründe 1812 yılında ve 1859 yılında yayımlandığını ve bu yayınların içinde POSDCORB unsurları ile işçilerin işlerini yapma tekniklerini barındıran '68 İlke'nin varlığına dikkat çekmiştir. Bahsedilen 68 ilke, Charles Jean Bonnin'in 1812 yılında yazdığı 'Kamu Yönetiminin İlkeleri' (Principes d'Administration Publique) isimli kitabında yer almaktadır. Kamu yönetimine yönelik 68 genel ilkenin ayrıntılı biçimde ele alındığı bu kitabın temel özelliği, 'kamu yönetimi' adıyla yayınlanması ve 'kamu

yönetimi ilkeleri'nin sistematik ve kapsamlı biçimde yer aldığı ilk kitap olmasıdır (Eryılmaz, 2018: 35).

Kamu yönetimi teriminin akademik literatürde kullanılmaya başlaması 18. yüzyıl sonlarına tekabül etmektedir. Alexander Hamilton'un yazılarında kamu yönetimi kavramını kullandığı bilinmektedir (Al, 2022). Amerika Birleşik Devletleri'nde, kendine özgü bir kamu yönetimi araştırmasının başlangıcı, genellikle Woodrow Wilson'ın 1887 yılında yazdığı 'İdarenin İncelenmesi/Araştırılması' isimli çalışmasına dayanır (Fry ve Raadschelders, 2017: 3). Wilson eserinde bürokrasiyle ilgili olarak Pendleton yasasıyla öngörülen hedeflere ulaşabilmenin yolunun, yönetim süreçleri ve uygulamalarının sıkı bir akademik çalışma olmasıyla mümkün olabileceğini öne sürmüştür (Hergüner, 2019: 36). Daha sonraları kamu yönetiminin bilimsel anlamda ilerleyişinde Taylor, Fayol, Weber, Gulick, White, Follet, Mayo, Simon ve Waldo gibi düşünürler/teorisyenler/bilim insanları yer almışlardır.

Kamu yönetimi, hükümet etmenin uygulama ya da işletme yönü olarak görülmektedir. Amacı kamu politikalarını mümkün olduğu kadar halkın arzuları ve beklentileri doğrultusunda verimli bir şekilde yerine getirmektir (Aktaran: Polatoğlu, 2009: 5). Bir başka tanıma göre kamu yönetimi, "kamu örgütünün politikasını belirleme, tasarlama, mali ve maddi kaynakların sağlanması, personel alımı, eğitimi ve değerlendirmesi gibi faaliyetleri kapsayan, yönetici veya yöneticilerin beyin, duygu ve bedensel gücünün belirli amaçları gerçekleştirmek için hiyerarşik bürokratik yapı içerisinde eşgüdümlü bir şekilde harekete geçirilmesini içeren bir yönetsel mekanizmadır" (Taşdan, 2012: 73). Kamu yönetimi, bir kamusal düzenleme çerçevesinde iş birliği içinde olan grup çabasıdır. Kamu politikalarının oluşturulmasında önemli bir rolü olduğundan siyasi sürecin bir parçası olarak da kabul edilir. Kamu yönetimi, özel yönetimden farklıdır ve çeşitli özel gruplar ve bireylerle yakından ilişkilidir

(Aktaran: Polatoğlu, 2009: 4). Kamu yönetimi, devletin etkinliklerinin yerine getirilmesinde uygulanan yönetim sanatı ve bilimidir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 5).

İnsanlar, örgüt, kamu politikası, norm düzeni, mali kaynak ve kamu görevlileri olmak üzere altı elemandan oluşan (Eryılmaz, 2018: 14-16) kamu yönetiminin temel amacı, kamu yararını esas alarak topluma hizmet sunmaktır. Özel sektör yönetimi ile kamu yönetimi arasındaki en belirgin fark; özel sektörün kâr elde etmeye yönelik faaliyet göstermesine karşın, kamu yönetiminin toplumsal faydayı ön planda tutmasıdır. Kamu gücü kullanarak faaliyette bulunan kamu yönetimi, kamu politikalarının uygulanmasını sağlayan bir sistemdir. Kamu sektörü ile özel sektörün esasta tâbi oldukları hukukun birbirinden farklı olması uygulamada kamu yönetimini pejoratif manada daha bürokratik hale getirmiş ve bu durum kamu hizmetlerinin arzında özel sektöre nazaran daha ağır işlemesine sebebiyet vermiştir. Özel sektörlerle karşılaştırıldığında kamu hizmet süreçlerinde etkinlik, verimlik, hız, kalite, esneklik gibi çeşitli unsurlar yönünden sorunlar ortaya çıkmıştır.

Kamu yönetimi, eğitim, sağlık, güvenlik, ulaşım ve iletişim gibi toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğinden bu alanlara ilişkin kamu hizmeti sunmakla yükümlüdür. Bu hizmet alanlarının çeşitliliği, kamu yönetiminin görev alanını da genişletmektedir. Kamu yönetiminin işlevselliğini sürdürebilmesi ve tüm hizmet alanlarına etkili bir şekilde ulaşabilmesi için etkin bir şekilde örgütlenmesi gerekmektedir. Kamu yönetimleri, hayatın her alanında insanla etkileşim halinde olan devasa bir mekanizma olduğundan toplumsal beklentileri karşılamaya yönelik kuşatıcı mahiyette bir örgütlenme modeli benimsemesi gerekmektedir. Başkentte örgütlenmesinin yanı sıra taşra örgütleri vasıtasıyla tüm vatandaşlara ulaşmayı hedeflemektedir. Yerel demokrasiye işlerlik kazandırabilmek için coğrafi yerinden yönetim esas

alınmakta ve yerel yönetim kuruluşları oluşturulmaktadır. Belirli kamu hizmetlerinin önemine binaen hizmet yerinden yönetim kuruluşları ihdas edilmektedir. Özel bir statü tanınan uzmanlaşmış kurumların belirli hizmet alanlarına yoğunlaşması, duyarlı ve önemli kabul edilen hizmetlerin daha etkili ve verimli sunulmasını sağlamak içindir.

Kamu kurum ve kuruluşları, daha etkili, etkin ve verimli hizmet sunumu gerçekleştirebilme adına kullandıkları yöntemleri geliştirmekle kalmayıp yeni yöntemlere de teveccüh göstermektedirler. Kamu hizmetlerinin vatandaşlara sunumunda inovasyon uygulamalarını hayata geçirmenin yolu ise yenilikçilikten geçmektedir. Yenilikçiliğin getireceği avantajlardan yararlanabilmek için kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçiliğe açık olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçilik politikalarının çeşitli zorluklarla karşılaşması kuvvetle muhtemeldir.

2.2. Yenilikçiliğe Teorik Bakış

Yenilikçiliğin İngilizce karşılığı olan innovativeness, innovation (inovasyon) kavramından türemiştir. Yenilikçilik genel anlamda, inovasyon üretebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Akyıl ve Budak (2020: 9) yenilikçiliği, “yeni fikirlerin ürünlere, süreçlere ya da firma faaliyetlerinin yüksek katma değer yaratıcı diğer yönleri uygulanması” olarak tanımlarken yenilikçiliği iktisadi gelişmenin temel kuvveti olarak görürler. Lynch vd. (2010: 4) yenilikçiliğin, örgütlerin stratejik ve rekabet odaklı yeniliğe yönelimleri bağlamında ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Öğüt ve Aksay (2011: 41) yenilikçiliğin Türkiye’de tüm sektörlerde geliştirilmesi gereken bir alan olduğunu vurgulamışlardır. Yenilikçilik her ne kadar özek sektörde gelişen mekanizma olsa da, kamu sektöründe de her alanda ilgi görür hale gelmiştir.

Yenilikçilik bireysel bir özellik olduğu gibi aynı zamanda örgütsel bir özelliktir. İnovasyon üretebilmek için yenilikçi olmak, yenilikçi olabilmek içinse yenilikçilik özelliğine sahip olmak gerekmektedir. Bir kurumun, kuruluşun, işletmenin veya bireyin tam anlamıyla yenilikçilik özelliği taşıyıp taşımadığı, yenilikçilik boyutlarının her birini ölçerek tespit edilebilir. Bu sebeple, yenilikçilik boyutları da önem arz etmektedir. Alanyazında; bireysel yenilikçilik, kurumsal yenilikçilik, süreç yenilikçiliği, sosyal yenilikçilik, pazarlama yenilikçiliği, hizmet yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçilik gibi farklı boyutlar yer almaktadır (Elçi, 2006: 3; Oke, vd.,2007: 738; Kuzu, 2008: 7; Eren, vd., 2015: 160; Mulgan, vd., 2007: 7).

Yenilikçilik için genel geçer kabul edilebilecek boyutlar listesi mevcut değildir. Bunun birinci sebebi; yenilikçilik henüz yeni bir olgudur ve üzerinde çalışılmaya devam edildikçe yeni boyutları keşfedilmektedir. İkincisi ise; yenilikçiliğin boyutları incelendiği alana göre farklılık gösterebilmektedir. Kamu sektöründe yer alan bir yenilikçilik boyutu özel sektörde görülmeyebilir. Özel sektör için hayati öneme sahip bir boyut kamu sektörünün ilgi alanına girmeyebilir. Buna örnek olarak pazarlama yenilikçiliği gösterilebilir. Özel sektör kar amacıyla hareket ederken kamu sektörü kamu yararına hareket eder. Bu sebeple, özel sektörde bir malın, ürünün veya ticarete konu olan herhangi bir şeyin pazarlanması önem arz eder. Pazarlama yöntemleri inovasyon uygulamalarıyla iyileştirildikçe satış artar ve buna bağlı olarak kar durumu artar. Ancak, kamu yönetiminde öncelikli amaç kar etmek değil, kamu yararı sağlamak olduğu için, pazarlama yenilikçiliği boyutu kamu yönetiminin ilgi alanı dışında kalır. Kamu yönetiminde hizmet yenilikçiliği boyutu ağır basmaktadır. Zira, kamu kurum ve kuruluşlarının amacı halka hizmet etmektir. Bu bağlamda kamu sektöründe, bir hizmeti en iyi, verimli etkili ve etkin bir şekilde sunabilmenin yollarının arandığı ve bu amacı gerçekleştirmek için inovasyondan

faydalandığı için hizmet yenilikçiliği boyutu daha önemli görülür.

3. KAMU YÖNETİMİ İLE YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Özel sektörde uygulama alanı bulan ve örgütsel başarıda etkili olduğu tespit edilen inovasyon faaliyetleri, kamu sektöründe daha etkili, verimli ve etkin kamu hizmeti sunma arayışlarına bir çözüm olarak uygulanmaya başlanmıştır. Somut örnekler olarak; T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Kamuda İnovasyon Projesi (KamIn), Gaziantep Büyükşehir Belediyesi ve Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin İnovasyon Daire Başkanlığı adında birimler oluşturması gösterilebilir. Kamu sektöründe inovasyonun giderek daha çok yer edinmesine koşut olarak kamu sektöründe yenilikçilik de yer edinmeye başlamıştır. Yerel yönetimlerden, kamusal nitelik taşıyan hizmetlere ve kamu idarelerine kadar geniş bir bağlamda ele alınan kamuda inovasyon ve yenilikçilik yaklaşımlarının örneklerine 1980'lerden sonra -globalizasyonun özellikle gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmesinde bir araç olarak görülmesiyle- sıkça rastlanılmaktadır (Akyos, 2007: 1).

3.1. Kamu Yönetiminde Yenilikçi Olmanın Gereklilikleri

Kamu kurum ve kuruluşları kaynaklarını daha etkili, verimli ve etkin kullanabilmek adına çeşitli arayışlara girmektedirler. Oldukça geniş bir alana hitap eden kamu yönetimi, kıt kaynaklarla kamu yararını maksimum seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır. İnovasyon faaliyetleri, bu noktada, kamu sektörü için yardımcı bir mekanizma, yol ve yöntem olarak kullanılan araçlardan birisidir.

Kamu sektöründe inovasyonun itici güçleri ve inovasyon ihtiyacına yönelik gereksinim kamu yönetiminin etkin çalışabilmesi için inovasyon önemini ön plana çıkarmaktadır. İnovasyon üretmenin yolu kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçi olabilmelerinden geçmektedir.

İnovasyonun kamu kurum ve kuruluşlarında bir kültür olarak yerleşmesi elbette zaman alacaktır. Ancak, yenilikçilik faaliyetlerinin kamu hizmet sunumuna etkisi görüldükçe, daha hızlı bir geçişin yaşanacağı beklenmektedir. Kamuda inovasyon; daha iyi hizmet sunumunu, kamu kaynaklarının etkin kullanımını ve vatandaşların ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verme potansiyelini artırıcı etkiye sahiptir. Kamu sektörü, inovasyon kültürünü benimseyerek ve yenilikçi çözümleri destekleyerek, gelecekteki zorluklarla başa çıkmada daha başarılı olabilecektir (Karakaş ve Ağca, 2023: 734). Kamu yönetimi reformlarının temel amacı daha etkin, etkili ve verimli kamu hizmeti sunmaktır. Bu bağlamda, vatandaş memnuniyetinin sağlanması ve kamu yararının olabildiğince en üst seviyeye çıkarılması esastır. Klasik yol ve yöntemlerle sunulan hizmetler, yenilikçi yol ve yöntemlerle daha iyi hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bu durum kamu kurum ve kuruluşlarının zaman ve maddi anlamda tasarrufunu kolaylaştırırken vatandaş memnuniyetinde de artış sağlamaktadır.

3.2. Kamu Yönetiminde Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler

Kamu yönetiminde inovasyonun itici güçlerinin yanı sıra inovasyonun gerçekleştirilmesini engelleyen durumlar da söz konusu olabilir. Kamu kurumları, inovasyonu yavaşlatan veya engelleyen çok fazla ortak özellik taşırlar. Kamu kurumlarında inovasyonun yapılamayacağını düşündüren bu özelliklerden kaynaklanan önyargılardır. White (2003) Güney Afrika'daki

tecrübelerine dayanarak kamuda inovasyonu zorlaştıran etkenleri:

- Test etmek ve gelişmek için gerekli kaynakların kıtlığı,
- İnovasyona nasıl başlanacağı konusunda bilgi olmaması veya yeni fikir ve projelerle ne yapılacağının bilinmemesi,
- Uzun dönemli inovasyon uygulaması için fon yaratılamaması,
- Kamu-özel sektör iş birliğini sağlamada zorluklar yaşanması,
- İnovasyonların devamlılığını sağlayamama şeklinde saymıştır (KamIn, 2009: 21).

Albury (2005) ise farklı engellerden bahsetmiştir. Bunlar: A) Kamunun bütçe döngüleri ve kısa vadeli planlama, B) Kötü risk ve değişim yönetimi ve riskten kaçınan bir kültür, C) İnovasyonu destekleyen ödül ve teşviklerin azlığı, D) Mevcut teknolojiye rağmen kısıtlayıcı kültürel ve organizasyonel düzen, E) İnovasyon kaynağı olarak sadece az sayıdaki yüksek performanslı çalışanlara güvenmek, F) Operasyonel baskılar ve yönetimsel yükümlülükler olarak sıralanmıştır.

Borins (2006), kamuda inovasyona ilişkin engelleri üç grupta toplamıştır:

1. Bürokrasi kaynaklı engeller: Dostça olmayan ve şüpheli tutumlar, tartışmalar, organizasyonu koordine etmenin zorluğu, lojistik problemler, program ve faaliyetlerden sorumlu ekiplerde inovasyon hevesini devam ettirmenin zorluğu, yeni teknoloji uygulamanın zorluğu, sendikaların ve derneklerin karşı tutumları, orta düzey yönetimin karşı tutumları,

2. Politik çevre kaynaklı engeller: Yetersiz fon ve kaynaklar, hukuksal kısıtlamalar, politik karşı tutum,

3. Kamu sektörü dışındaki engeller: Halkın inovasyon faaliyetinin işe yaramayacağına dair şüpheleri, faaliyetin hedef kitlesine ulaşmadaki zorluklar, programdan dolayı çıkarları kötü yönde etkilenen ve kamu sektörü ile rekabet etmek zorunda kalacak özel sektörün karşı tutumu.

Yukarıda sayılan durumlar kamu yönetiminde inovasyonu engelleyen/sınırlayan/yavaşlatan faktörlerdir. Bu faktörler kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçi olabilmelerini de engellemektedir. Kamuda inovasyon uygulamalarını gerçekleştirebilmenin yolu kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçi olmalarından geçer. İnovasyon üretebilmenin aracı yenilikçilik (innovativeness) olarak ifade edildiğinde, kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçi bir bakış açısına ve felsefeye sahip olması gerekmektedir. Ancak bu felsefeye ve uygulamaya aktarma iradesine sahip olan yenilikçi kurum ve kuruluşlar inovasyon üretebilirler.

Kamu sektöründe yenilikçilik kapasitesine / özelliğine / yeteneğine sahip olmayı etkileyen ya da sınırlayan faktörler üzerine gerçekleştirilen bazı araştırmalarda çeşitli bulgular ortaya konmuştur. Bu bulgular arasında, yolsuzlukla mücadele amacıyla uygulanan katı merkezi denetimlerin kamu görevlilerinin yenilikçi girişimlerini sınırlayıcı etkisi (Borins, 2001: 311), kamu sektöründe öğrenme ve yenilikçiliğe yönelik teşviklerin sınırlı olmasına karşın, bu alanlarda direnç ve çeşitli engellerle karşılaşma olasılığının yüksek olması (Schwabsky, vd., 2004: 19) yer almaktadır. Osborne ve Plastrik'in (2000) çalışmalarında vurguladığı üzere, liderlerin yenilikçi bir kültürü destekleme, yenilik yapma ve bu süreci kolaylaştıran örgütsel yapılar oluşturma yetkinlikleri (Moussa, vd., 2018: 7), siyasal liderlerle üst düzey yöneticilerin rolü (OECD, 2015: 8) de bu süreçte önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, yenilikçi girişimlerin kurumsal yönetim anlayışı ve örgütsel stratejilerden etkilenmesi (Demircioğlu ve Audretsch, 2017), siyasal liderlik ile bürokrasi

arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak inovasyonun teşvikinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler doğurabilmesi (Borins, 2002: 475) ve bütçe kısıtlarının bu tür faaliyetlere kuşkuyla yaklaşılmasına neden olması (Sudrajat ve Andhika, 2021: 408) gibi unsurlar da yenilikçiliği etkileyen başlıca faktörler arasında gösterilmektedir.

Görüldüğü üzere, kamu yönetimi ile yenilikçilik arasında olumlu, tutarlı ve doyurucu ilişkinin kurulmasına hassasiyetle yaklaşmak gerekmektedir. Yenilikçilik, stratejik yönetimin önemli bir boyutu olarak görülmelidir. Kamu yönetiminde yenilikçilik felsefesinin kurumsallaşması öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçi bakış açısıyla stratejik planlarını, hizmet sunumlarını, faaliyetlerini güncellemelerini ve yenilikçi bireylerden oluşan kadrolarla yenilikçi yapılanmalara sahip olmalarını gerektirmektedir.

4. SONUÇ

Çalışma kapsamında kamu yönetiminde inovasyon hamlelerinin gerçekleşebilmesinin yolunun kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçi olmasından geçtiği tespitine ulaşılmıştır. İnovasyonun bir çıktı olduğu ve bu çıktıya ancak yenilikçi olunması durumunda erişilebileceği görülmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçilik hamlelerini engelleyen bazı unsurlar mevcuttur. Kamu yönetiminin tâbi olduğu hukuk kamu kurum ve kuruluşlarının özel sektör kuruluşları gibi hızlı ve esnek şekilde hareket etmesini sınırlandırmaktadır. Ayrıca, kanuni idare ilkesinin sonucu olarak kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçi politikalara bakışında tereddütler hasıl olabilir. Yenilikçi arayışlara girişmek Weberci bürokratik yönetim geleneğinde hukuki sorumluluk doğurabilecek bir risk olarak görülmektedir. Bu nedenle, kamu bürokrasisi nezdinde kamu hizmet yöntemlerinde yenilikçi

yöntemler aramak yerine bilinen yöntemler tercih edilmesi daha güçlü olasılıktır. Söz konusu sınırlayıcı faktörü aşabilmenin yolu kamu kurum ve kuruluşlarına yenilikçi yöntemler arama konusunda esneklik sağlayacak hukuki düzenlemelerin yapılmasıdır. Böylece kamu kurum ve kuruluşları Ar-Ge faaliyetlerine daha çok önem verebilir, daha çok inovasyon ortaya çıkarabilir ve mevcut kaynak ve imkanlarla daha fazla kamu yararı sağlanabilir.

Kamu yönetiminde yenilikçiliğin kurumsallaşmasını sağlamada dikkate alınması gereken önemli faktörlerden birisi kurumsal liderlerin mevcudiyetidir. Kamu kurum ve kuruluşlarının üst yöneticilerine liderlik yapabilme imkanının sağlanması gerekir. Kurum ve kuruluşlardaki üst yöneticilerin liderlik potansiyeline dolayısıyla yönettikleri kurum ve kuruluşların mevcut durumlarını daha ileri taşıyabilecek vizyona, cesarete, bilgiye, tecrübeye ve yenilikçiliğe açık bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Kamu yönetiminde yenilikçilik araştırma ve uygulamaları artmaya başlasa da henüz yeterli seviyede değildir. Kamu kurum ve kuruluşlarının yenilikçilik çerçevesinde faaliyetlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Üretilen ürünler, sunulan hizmetler, inşa edilen yapılar, iş yapış süreçleri, kamusal fayda sağlama faaliyetleri, kurumsal bazlı işlemlerde inovasyon uygulamalarını takip etmeleri ve yenilikçi bir yapıya geçmeye çalışırken yenilikçiliği örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeleri elzemdir.

KAYNAKÇA

- Akyıl, L. ve Budak, S. (2020). Avrupa Birliği'nde Bölgesel Yenilikçilik Sistemleri: Polonya Örneği. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 2(1), 8-27.
- Akyos, M. (2007). Kamuda İnovasyon. <https://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon.pdf>. Erişim Tarihi: 15/10/2024.
- Al, H. (2022). Kamu Yönetimi. Sosyal Bilimler Ansiklopedisi. https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/kamu_yonetimi Erişim Tarihi: 01/12/2024
- Borins, S. (2001). Encouraging Innovation in the Public Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Borins, S. (2006). *The Challenge of Innovating in Government*. IBM Center for the Business Government.
- Demircioğlu, M. A. ve Audretsch D. B. (2017). Conditions for Innovation in Public Sector Organizations. *Research Policy*, 46(9).
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı* (5. Baskı). Ankara: Pelin Ofset.
- Eren, H., Karaca, S. ve Kılıç, A. (2015). Firma İçi ve Kaynakların Organizasyonel Yenilik Geliştirmedeki Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 157-179.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988). *Kamu Yönetimine Giriş* (3. Baskı). Ankara: TODAİE.
- Eryılmaz, B. (2018). *Kamu Yönetimi* (11. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Fry, B. R. ve Raadschelders, J. C. N. (2017). *Max Weber'den Dwight Waldo'ya Kamu Yönetimi* (Çeviri Editörü: Oktay Koç). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hergüner, B. (2019). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karakaş, A. ve Ağca, Y. C. (2023). Kamuda İnovasyon İçişleri Bakanlığı Örneği. (Ed.) Nurlan Akhmetov. IV. Başkent International Conference on Multidisciplinary Studies. Ankara: Iksad Global: 734-739.
- Kuzu, S. (2008). *İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Lynch, P., Harrington, D. ve Walsh, M. (2010). Definining and Dimensionalizing Organizational Innovativeness. Paper presented at 2010 ICHRIE Annual Summer Conference & Marketplace, Caribe Hilton, San Juan, Puerto Rico, USA.
- Martin, D. W. (1987). Deja Vu: French Antecedents of American Public Administration. *Public Administration Review*, 47(4), 297-303.
- Moussa, M., McMurray, A. ve Muenjohn, N. (2018). Innovation in Public Sector Organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-12.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. ve Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters And How It Can Be Accelerated*. London: The Young Foundation.
- OECD (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. Paris: OECD Publishing.
- Oke, A., Burke, G. ve Myers, A. (2007). Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs. *International*

Journal of Operation & Production Management, 27(7), 735-753.

Osborne, D. ve Plastrik, P. (2000). *The Reinventor's Fieldbook: Tools For Transforming Your Government*. New Jersey: Wiley.

Öğüt, A. ve Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (2), 39-63.

Polatoğlu, A. (2009). *Türk Kamu Yönetimi: Güncel ve Eleştirel Bir Yaklaşım*. Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Yayınları.

Rutgers, M. R. (1998). Paradigm Lost. Crisis and Identity of the Study of Public Administration. *International Review of Administrative Science*, 64(4), 553-564.

Schwabsky, N., Vigoda-Gadot, E., Shoham, A. ve Ruvio, A. A. (2004). *Towards a Performance Orientation Measurement Grid: The Impact of Innovativeness and Organizational Learning on Organizational Performance in the Public Sector*. European Group of Public Administration (EGPA) Meeting. Slovenia.

Sudrajat, A. R. ve Andhika, L. R. (2021). Empirical Evidence Governance Innovation in Public Service. *Jurnal Bina Praja*, 13(3), 407-417.

Taşdan, N. (2012). *Kaymakamlık Mesleği Özelinde Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Sorunları*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2009). *Kamuda İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Nihai Rapor*. <https://www.hmb.gov.tr/kamuda-inovasyon-yonetimi->

sistem-ve-tekniklerinin-gelistirilmesi-projesi-kamin-
projesi. Erişim Tarihi: 15/11/2023.

KURUMSAL ÇEVRECİLİK VE KURUMSAL İMAJ İLİŞKİSİ¹

Tahsin DEMİREL²

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan çevre, insanın varoluşundan bu yana yaşamın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Çevre sorunları da insanla birlikte tarih sahnesine çıkmış ve zamanla daha görünür hale gelmiştir. Bununla birlikte, çevreye dair problemler akademik literatürde özellikle 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sistematik olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmenin temel nedeni, çevre sorunlarının küresel ölçekte ciddi tehditler oluşturmaya başlamasıdır. Her ne kadar çevresel problemler genellikle insan faaliyetleriyle ilişkilendirilse de, doğa kaynaklı olaylar tarih boyunca çevre üzerinde yıkıcı etkiler bırakmıştır. İnsan öncesi dönemlerde dahi çevre; volkanik patlamalar, aşırı güneş ışınları, yıldırımların neden olduğu orman yangınları, tsunamiler ve depremler gibi doğal afetler nedeniyle zarar görmüştür.

Çevre sorunlarının ortaya çıkmasında birçok farklı etken rol oynamaktadır. Bu etkenler arasında sanayileşme, hızlı nüfus artışı, plansız kentleşme ve turizmin çevre üzerindeki olumsuz etkileri başta gelmektedir. Bu nedenler, ülkelerin ekonomik, teknolojik, sosyal, demografik ve siyasal yapısına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Yerleşik hayata geçişle birlikte başlayan

¹ Bu çalışma yazarın Karabük Üniversitesinde tamamlamış olduğu Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek Lisan, Karabük Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, 212821300@ogrenci.karabuk.edu.tr, ORCID: 0009-0003-3596-4731.

kentleşme süreci, yalnızca mekânsal bir dönüşüm değil, aynı zamanda toplumsal bir değişim süreci olarak da değerlendirilmektedir. Bu süreçte iş gücünün tarımsal üretimden sanayi sektörüne kayması, nüfusun artması, şehirlerin genişlemesi ve bireylerin yaşam biçimlerinde meydana gelen değişimler önemli rol oynamaktadır. İnsanların yaşam alanlarını değiştirmesi, nüfusun yapısında da dönüşüme neden olmaktadır. Öte yandan, doğal kaynakların bilinçsizce kullanılması ve turizm faaliyetleri adı altında ekonomik çıkarlar uğruna tahrip edilmesi, çevre sorunlarını daha karmaşık ve çözümsüz hale getirebilmektedir. Nükleer kazalar, tehlikeli atıkların taşınması ve depolanması, atık imha süreçlerinde ortaya çıkan zararlı salınımlar, radyasyon yayılımları, havada uzun süre kalabilen toksik maddeler, sanayi kazaları, denizlerin boşaltma yoluyla kirletilmesi, şehir ve sanayi atıkları, toprak erozyonu, buzulların erimesiyle deniz seviyesinin yükselmesi, seller, fırtınalar, volkanik faaliyetler, sulak alanların kurutulması ve toprağın aşırı kullanımı gibi pek çok unsur çevresel bozulmaya neden olan başlıca faktörler arasında yer almaktadır.

Kentleşme başta olmak üzere pek çok etkenin yol açtığı çevresel sorunların, geçmişte olduğu gibi bugün ve gelecekte de insanlığın karşı karşıya kalacağı temel problemler arasında yer alacağı açıktır. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde; kamu ve özel sektör kuruluşları çeşitli politikalar geliştirerek mücadele etmeye çalışmaktadır. Bu noktada özellikle belediyeler, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde çevresel problemlerle etkin şekilde ilgilenen önemli aktörler olarak öne çıkmaktadır. Ancak belediyeler yalnızca çevre sorunlarıyla değil, aynı zamanda günümüzde birçok kurum gibi farklı alanlarda yaşanan hızlı değişim süreçleriyle de karşı karşıya kalmaktadır. Küreselleşmenin etkisi, iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bilgiye erişimin kolaylaşması, kurumlar arası

rekabeti artırmış ve değişimi daha da dinamik hale getirmiştir. Bu bağlamda, kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından olumlu bir imajın oluşturulması ve korunması, stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

2. KURUMSAL ÇEVRECİLİK KAVRAMI

Dünya, farklı canlı türlerinin yaşamış olduğu ve farklı ekosistemlerin olduğu bir oluşumdur. Ekosistemler içinde meydana gelen değişimler doğal döngüler yoluyla dengeye gelmekte ve ekolojik sürdürülebilirlik var olmaktadır. Bu ekosistemde insan ırkı ortaya çıkmış ve zaman içerisinde doğal kaynaklar üzerindeki hâkimiyetinde de gün geçtikçe bir artış olmuştur. Bu hakimiyetin bir sonucu olarak da sanayi devrimi yaşanmıştır. Yaşanan bu gelişmeyle ekolojik dengedeki bozulma hızı giderek artmıştır. Bu durum dünyamız için bir dönüm noktası olmuştur (Atvur vd., 2023, s. 45). Sanayi devrimi öncesindeki dönemde yaşanan yerleşik hayat ve tarım, insanların çevreyle olan ilişkilerini güçlendirmiştir. Bu dönem aynı zamanda insanoğlunun doğal kuvvetleri kontrol etmeye ve dönüştürmeye başladığı dönem olarak bilinmektedir (Taylor, 2002, s. 93). İnsanoğlunun bu dönemde doğa üzerinde kurmuş olduğu hâkimiyet bir sorun teşkil etmemekle birlikte çevre kavramı da, daha çok doğa anlamında kullanılmıştır. Ancak zamanla “doğanın insan etkisi ile şekillenmiş hali” olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Öner, 2018, s. 10).

Çevre, bireylerin yaşam tarzları ile değer yargılarında dönüşüme yol açabilen önemli bir olgudur (Fraj ve Martinez, 2006, s. 133). İngilizce’de “environment” terimiyle karşılık bulan bu kavram, kökenini Fransızca’da “kuşatmak” ya da “sarmak” anlamına gelen “environ” sözcüğünden almaktadır (Karataş, 2013, s. 7). Türk Dil Kurumu’nun 2024 yılına ait Güncel Türkçe Sözlüğü’nde çevre; bireyin içinde bulunduğu

toplumsal yapıyı oluşturan ortam ve yaşamın gelişimini etkileyen doğal, kültürel ve toplumsal dış unsurların bütünü olarak tanımlanmıştır (TDK, 2024).

Çevre, bireysel ve ülkesel olmanın ötesinde evrensel bir niteliğe sahiptir. Ancak bu niteliğinden dolayı çevre kavramı konusunda geliştirilen ortak bir tanım bulunmamaktadır. Çevre temelde su, hava ve toprakla bir bütün olarak içinde ya da üstünde canlı ve cansız varlıkların yaşamlarını sürdürdükleri bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Cansız ve canlı ve varlıkların yanı sıra insanların hareketlerini etkilemekte olan ya da etkileyebilecek nitelikte olan fiziksel, toplumsal, biyolojik ve kimyasal bütün etkenler en geniş biçimiyle çevreyi ifade eder (Eroğlu, 2015, s. 2). Başka bir tanıma göre ise organizmanın dışındaki her şeye çevre denilmektedir (Görmez, 2018, s. 3).

Çevre, yeryüzünde yaşamın başladığı andan itibaren varlık gösteren ve organizmaların içinde bulunduğu koşulları ifade eden bir kavramdır (Özdemir, 2007, s. 23-24). Genel olarak çevre; hava, su ve toprak bileşenlerinin yanı sıra canlıların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan canlı ve cansız unsurlardan oluşan bir yaşam destek sistemi şeklinde tanımlanmaktadır (Dağdemir, 2015, s. 26). 2872 Sayılı Çevre Kanunu'nun 1. maddesinde ise çevre; canlıların yaşamları süresince etkileşimde bulundukları biyolojik, fiziksel, sosyal, ekonomik ve kültürel unsurlardan oluşan ortam olarak tanımlanmıştır.

Literatürde çevre konusunda yapılan pek çok sınıflandırmayı görmek mümkündür. Buna göre çevrenin yapay ve doğal çevre şeklinde ele alındığı görülmektedir. Doğal çevre, insanların doğrudan bir müdahalesi olmadan tamamen kendiliğinden oluşan çevredir. Yapay çevre ise insanlık tarihinden itibaren başlayıp günümüze kadar uzanan, insanların müdahalesi sonucunda ortaya çıkan çevre olarak kabul

edilmektedir (Görmez, 2018, s. 3). Çevreyi fiziksel ve toplumsal çevre olarak iki şekilde ayırmak da mümkündür. İkinci olarak çevre, mekânsal boyutlarınca kırsal ve kentsel çevre olarak iki şekilde ayrıştırılır. Üçüncü ve sonuncusu ise ölçek açısından yerel, bölgesel ya da uluslararası bakımdan ele alınmaktadır (Keleş vd., 2015, s. 32-35). Bunun dışında çevre için sağlık çevresi, sanayi çevresi, ekonomik çevre, sosyal çevre, kültürel çevre ve siyasi çevre gibi isimlerin de kullanıldığı görülebilmektedir. Bu durum, çevre kavramının girift insani ilişkiler ağının tam merkezinde ve karmaşık bir yapı gösteren kilit bir yapı oluşturduğuna ve oldukça geniş bir kullanım alanına sahip olduğuna işaret etmektedir (İpek, 2014, s. 228). Ayrıca farklı çevre kirliliği ve çevre sorunlarını konu alan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Yaman, 2020, Yaman, 2021, Şahankaya ve Şahankaya, 2023, Doğanyigit, 2024, Kara ve Yaman, 2022, Yaman ve Gül, 2021, Yılmaz, 2017).

3. KURUMSAL İMAJ KAVRAMI

3.1. İmaj Nedir?

İmaj kavramının ortaya çıkışı ile ilgili edinilen bilgiler bu kavramın içeriğini oluşturan anlayışın oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. İmaj kavramının ortaya çıkışı, yüzyıllar önce bir kralın ordusunu tanıtmak amacıyla savaşta kullanılan kalkanlara St. George veya Lorraine haçı gibi semboller yerleştirmesiyle başlamıştır. Bu semboller diğer ülkelerin şövalyeleri tarafından da kullanılınca, karışıklıklar yaşanmış ve her ülke kendine özgü tanıtıcı işaretler ve amblemler geliştirme ihtiyacı duymuştur. Zamanla bu amblemler, ülke bayraklarında da yer almaya başlamıştır (Güzelcık, 1999, s. 143).

XV. ve XVI. Yüzyıllarda Augsburg'da Fugger ailesinin giriştiği çabaların imaj oluşturma'nın ilk örnekleri olduğu ifade

edilmektedir. Bilindiği üzere Fugger ailesi, uluslararası bir haberleşme hizmeti kurarak (Fugger mektupları), kendi kurum işaretlerini oluşturmuş, kendi gazetelerini yayınlamış, bu işaretlerle sosyal faaliyetlerde bulunarak planlı bir biçimde imaj oluşturma çalışmaları yürütmüşlerdir (Okay, 2005, s. 241).

Etimolojik olarak imaj sözcüğü, Latince'deki “imago (resim)” sözcüğünden türetilmiştir. İmaj kavramı köken olarak sosyal psikoloji alanına dayanmaktadır. Lippmann, 1922 yılında bu terimi siyasi önyargılar bağlamında kullanırken; Gardner ve Levy ise 1955'te imajı, daha çok ürün ve hizmet sunumlarıyla ilişkilendirmişlerdir (Okay, 2005, s. 241-242). Günümüzde ise imaj, bireyler, kurumlar, ürünler veya olaylarla ilgili olarak insanların zihinlerinde oluşturdukları psikolojik ve bilişsel bir tasvir şeklinde kabul edilmektedir (Çokal, 2019, s. 15).

Türk Dil Kurumu (2024) imaj kavramını, “zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi arzu edilen şey, genel görünüş ve izlenim” olarak tanımlamaktadır. İmaj, bir kişinin fiziksel algı sınırlarının ötesinde, belirli bir konuya ilişkin zihninde oluşturduğu düşünsel çağrışım veya temsil olarak da ifade edilebilir (Öter ve Özdoğan, 2005, s. 129). Ayrıca, imaj, bireylerin veya kurumların başkalarında kasıtlı ya da farkında olmadan bıraktıkları izlenim olarak görülür (Aydınlioğlu, 2014, s. 4).

3.2. İmajın İşlevleri

İmajın, çeşitli faktörler aracılığıyla farklı bilgi, teşvik ve mesajların alıcıya iletilmesine katkıda bulunan bir unsur olduğu ve beş temel işleve sahip olduğu ileri sürülmektedir (Eker, 2021, s. 9). Bu işlevler; karar verme, yönlendirme, basitleştirme, genelleştirme ve düzenleme olarak sıralanabilir (Okay, 2005, s. 119-121). Aşağıda bu işlevlerin tanımları yer almaktadır.

Karar İşlevi: Tüketicilerin karar verme süreçlerinde etkili faktörlerden biri imajdır. Bu nedenle, imajın karar

fonksiyonu devreye girerek ürün, hizmet, marka veya mağaza tercihlerini etkileyebilir (Okay, 2013, s. 220). İnsanların sahip olduğu algılar, davranışlarını ve kararlarını şekillendirebilir. Dolayısıyla, bir kişi ya da kurumun olumlu bir imaj oluşturmaları, ürün veya hizmet satışlarını artırma potansiyeline sahiptir. Ancak bu olumlu algıların etik standartlar çerçevesinde oluşturulması gerekir. Gerçekten kaliteli ürün ve hizmet sunmak, şeffaflık ve müşteri memnuniyetine önem vermek, uzun vadede güven ve sadakat kazanmanın temelidir. Yanıltıcı reklamlar veya etik dışı yöntemler kullanılarak oluşturulan olumlu imajlar ise tüketici güvenini zedeleyebilir (Yükü, 2023, s. 8).

Basitleştirme İşlevi: Bireylerin, kişi veya kurumlarla ilgili zihinlerinde önceden şekillenmiş bir imaj algısı bulunur. Bu nedenle, onlara bir kurum ya da ürün-hizmet hakkında yeni bilgiler sunulduğunda, mevcut bilgileriyle karşılaştırma yaparlar. Zihnindeki imajla örtüşen bilgileri öne çıkarırken, uyumsuz olanları genellikle göz ardı ederler (Okay, 2013, s. 220). Bu yüzden, karar verirken bilgiye dayalı yaklaşım büyük önem taşır. İnsanlar, kendileriyle doğrudan bağlantılı olmayan bilgileri dahi dikkate alarak doğru ve kapsamlı bir değerlendirme yapmaya çalışmalıdır. Ayrıca, bir kurum veya kuruluş hakkında edinilen bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek ve farklı kaynaklardan gelen verileri karşılaştırmak da kritik bir süreçtir (Resnik, 2017: 72).

Düzen İşlevi: Basitleştirme işlevinde birey, sahip olduğu imaja uygun bilgileri daha basit bir şekilde kabul ederken; düzen fonksiyonunda ise, yeni edinilen bilgiler, var olan zihinsel içeriklerden birine entegre edilmektedir (Okay, 2013, s. 220). Doğru karar verebilmek için bilgilerin doğru biçimde anlaşılması ve yorumlanması şarttır. Bilgilerin yüzeysel sınıflandırılması, hatalı değerlendirmelere ve yanlış kararlar alınmasına yol açabilir. Bu yüzden, bireylerin karar verme

sürecinde bilgileri dikkatli analiz etmeleri, anlamlandırmaları ve objektif değerlendirmeler yapmaları önemlidir. Bu yaklaşım, önyargılardan uzaklaşıp, daha açık ve esnek bir düşünce yapısına sahip olmalarını destekleyecektir (Ferrell vd., 2018, s. 56-57).

Oryantasyon İşlevi: Dışarıdan gelen bilgiler kurum, kişi ya da ürün-hizmet hakkında eksik, yetersiz ya da objektif olmadığında oryantasyon fonksiyonu devreye girer; böylece birey, zihninde önceden oluşmuş imajına dayanarak değerlendirme yapar ve eksik kalan bilgileri tamamlayarak bir imaj oluşturur (Yeşil, 2022, s. 6). Özellikle kurumlar veya markalar gibi soyut kavramlarda, sadece objektif veriler değil, aynı zamanda kişisel deneyimler, duygusal tepkiler ve önyargılar da imajın algılanmasında etkili olmaktadır. Örneğin, bir kişinin bir markaya yönelik olumlu ya da olumsuz düşünceleri, geçmiş deneyimleri ve markanın reklam stratejilerinde kullanılan dil ve üsluptan etkilenebilir (Resnik, 2017, s. 86).

Genelleştirme İşlevi: Bireylerin zihninde bulunan bilgilerle birlikte, oryantasyon fonksiyonunu tamamlayan bir diğer önemli işlev genelleme fonksiyonudur (Yeşil, 2022, s. 6). İnsanlar, karar verme aşamasında karşılaştıkları karmaşık bilgileri sadeleştirerek, hafızalarında oluşan imajları genelleme eğilimindedir. Bu nedenle, imajlar karar alma sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, imajların oluşturulmasında kullanılan bilgilerin bazen eksik veya yanıltıcı olabileceği de unutulmamalıdır. Bu sebeple, karar verme süreçlerinde objektif verilerin kullanılması ve imajların bu verilerle uyumlu hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır (Luce vd., 1997, s. 79-80).

3.3. Kurumsal İmajın Nedir?

Kurumsal imaj, bir kurumun kamuoyunda nasıl algılandığını ve hedef kitesinde ne tür bir izlenim yarattığını

gösteren önemli bir göstergedir (Türkkahraman, 2004, s. 7). Bu bağlamda, kurumsal imaj, bir kuruluşun dışa yansıyan görünümü olarak tanımlanabilir ve kamuoyu ile ilişkilerinde kritik bir rol oynar (Aydede, 2003, s. 281). Kurumun çevresindeki algılanma şekli olan kurumsal imaj, basitçe kurumun insanların zihninde oluşturduğu bir tasvirdir. Bu imajın olumlu ya da olumsuz olması, kurum hakkında zihinlerde oluşan genel değerlendirmeyi yansıtır (Şentürk, 2007, s. 23).

Karpat'a (1999, s. 87) göre kurumsal imaj, hem kurum çalışanlarının hem de hedef kitlenin gözünde şekillenen, kuruma canlılık ve anlam kazandıran değerler bütünüdür; böylece kurumu soyut ve cansız bir kavram olmaktan çıkarır. Bakan (2005, s. 36) ise kurumsal imajı, bir kurumun kamuoyunda genel olarak uyandırdığı izlenim olarak tanımlamaktadır. Önal'a (2000, s. 47) göre ise bu, örgütün hedef kitlesinin örgüte dair hem duygusal hem de mantıksal düşünce ve algılarının tümünü kapsamaktadır. İnsanların farklı kuruluşlara ilişkin kafalarında oluşturdukları zihinsel imgeler, doğrudan ya da dolaylı olarak algılar ve deneyimler sonucunda şekillenmektedir. Yani bireylerin kurumla ilgili duydukları, gördükleri veya doğrudan kuruma ilişkin yaşadıkları deneyimlerin birleşimi, kurumsal imajı ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu, 2001, s. 57).

Kurumsal imaj, bir kurum ya da markaya yönelik duygusal ve mantıksal unsurların toplamı olarak tanımlanabilir (Peltekoğlu, 2012, s. 588). Bir kurumun çevresine yansıttığı algılar ile hem iç hem de dış hedef kitlenin kurum hakkındaki düşünce ve izlenimleri, kurumsal imajı meydana getirir (Geçikli, 2012, s. 6). Kurumsal imaj, örgütün kimliğinin çalışanlar, hedef kitleler (müşteriler, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki etkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar; bu kapsamda örgütle ilgili düşünceler, tanınırlık, prestij ve rakipleriyle karşılaştırılabilirlik gibi dört temel unsur yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, kurumsal imaj, örgüt kimliği oluşturma çabalarının bir

yansımasıdır. Kurumsal imaj kavramı, genel imaj anlayışının bir örgüte özgü hali olarak değerlendirilmektedir (Okay, 2000, s. 245).

Kurumların olumlu bir imaj yaratmadaki en önemli hedefi, saygınlık ve itibar elde etmektir. Tüketicilerin gözünde olumlu bir yere sahip olmalarını sağlayan ise kurumun oluşturduğu güçlü kimlik ve kazandığı itibardır. Kurumlar, sektördeki rakiplerinden ayrılmak amacıyla, kurum kimliğinin bir parçası olan logo, renk ve amblem gibi görsel öğeleri imaj oluşturma süreçlerinde aktif olarak kullanılmaktadırlar (Şahin, 2019, s. 310). Kurum imajı, bir kurumun tüketiciler tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini ifade eder; bu algı, tüketicilerin marka veya kurum tercihlerini etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle kurumlar, imajlarının tüketici nezdindeki olumlu veya olumsuz yansımalarını sürekli takip etmek zorundadırlar (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008, s. 217). Rekabetin giderek arttığı piyasa koşullarında, rakiplerine fark yaratmak isteyen kurumlar için kurumsal imaj giderek daha stratejik bir araç haline gelmiştir. Ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesiyle birlikte, müşterilerin beklentilerinin artması, kurum imajının oluşturulması ve sürdürülmesini daha karmaşık bir hale getirmiştir (Gürel, 2010, s. 12).

3.4. Kurumsal İmaj Oluşturmada Etkili Olan Unsurlar

Kurumsal imajın oluşumunda, kişiler arası iletişim, söylentiler ve dedikodu gibi kurumun doğrudan kontrolü dışında kalan unsurlar da etkili olabilir. Ancak, imaj aynı zamanda ürün ve hizmetlerin kişisel deneyimler sonucu yarattığı memnuniyet ve fiyat-performans dengesi gibi faktörlerden de önemli ölçüde etkilenir (Özer, 2011, s. 170). Günümüzde, kitle iletişim araçları halkın gözünde olumlu ya da olumsuz imaj oluşumunda önemli bir aracı rolü üstlenmektedir. Medyada yer alan bilgiler çoğu

zaman gerçeklerden öne çıkarak tek doğru bilgi gibi algılanabilmektedir. Bu nedenle, medya ile iyi ilişkiler kurmak, kurumsal imaj açısından kritik bir öneme sahiptir (Türkkahraman, 2004, s. 8). Etkili bir kurumsal imaj yaratmak için birden çok faktörün birlikte ele alınması gerekir. Güzelcik (1999, s. 173) ise, kurumsal imajın oluşumunda etkili olan unsurları altyapı oluşturma, dış imaj yaratma, iç imaj oluşturma ve soyut imaj olarak sınıflandırmaktadır

3.4.1. Altyapı Kurmak

Sürekli ve sağlam bir imaj yaratmanın temelinde güçlü bir altyapı oluşturmak yatar. Bu altyapının temeli ise kurumların net ve sağlam bir vizyona sahip olmalarından geçer (Topaloğlu, 2010, s. 31-32). Kurumlar, geleceğe dair hedef ve amaçlarını açıkça ortaya koyan bir vizyona sahip olduklarında, müşterilerinin kendileri veya sundukları ürün ve hizmetler hakkında karar vermelerini kolaylaştırabilirler (Güzelcik, 1999, s. 174-175).

3.4.2. Dış İmaj Oluşturmak

Kurum dışındaki hedef kitleler ve paydaşların kurum hakkındaki düşünceleri, algıları ve izlenimleri, dış imajın temelini oluşturur (Topaloğlu, 2010, s. 32). Dış imaj ise beş temel bileşenden meydana gelir (Özüpek, 2005, s. 171; Güzelcik, 1999, s. 182):

Ürün ve Hizmet Kalitesi: Kurumsal imajın oluşumunda ürün ve hizmet kalitesi büyük bir rol oynamaktadır. Ürünün dayanıklılığı, hizmet kalitesi, satış sonrası destek, üretim sürecinin sağlıklı yürütülmesi gibi unsurlar, kurumun olumlu algılanmasına katkı sağlar. Ayrıca, ürünlerin kolay erişilebilir olması, yöneticilerin nitelikli kişilerden oluşması ve ürünlerin uygun fiyatlı ve güncel trendlerle uyumlu olması da müşteri tercihlerini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu nedenlerle

kurumlar, ürün ve hizmet kalitesini sürekli takip etmeli ve geliştirmek için çalışmalar yapmalıdır (Bakan, 2005, s. 159).

Somit İmaj: Kurumun genel görünümünü belirleyen ve görsel kimliğin oluşmasına katkı sağlayan tüm unsurları içerir. Başka bir deyişle, kurumun logosundan ofis düzenine ve konumuna kadar birçok farklı alanı kapsar (Bolat, 2006, s. 117).

Reklam: Ürün ve hizmetlerin halka tanıtımı olarak yapılan reklam faaliyetleri, kurum imajının oluşmasına katkı sağlayabilir. Ancak, bazı durumlarda reklamlar güçlü bir kurumsal imaj yaratmak için tek başına yeterli olmayabilir. Reklamın doğru hedef kitleye ulaşp ulaşmadığı, mesajın etkili biçimde iletilip iletilmediği ve yaratılan etkinin doğru analiz edilmesi büyük önem taşır (Güzeltik, 1999, s. 189-190).

Sponsorluk: Sponsorluk, iki taraf arasında sağlanan hizmet, aynı veya nakdi desteğin karşılığında beklenen fayda olarak tanımlanabilir. Bu kavram, bir etkinlik, organizasyon, takım veya sanatçı/sporcuya finansal ya da maddi destek sağlama sürecini ifade eder. Destekler çeşitli biçimlerde gerçekleşebilir ve genellikle şirketler tarafından ürün ve hizmet tanıtımı veya kurum imajının güçlendirilmesi amacıyla yapılır. Sponsorlar, bu faaliyetlerle önceden belirlenmiş ticari hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlarlar (Okay, 1998, s. 23-24). Ayrıca, sponsorluk yoluyla kurumlarına sempati, olumlu imaj, toplumsal kabul, hedef kitle ile karşılıklı güven ve iletişim gibi kazanımlar sağlamayı hedeflerler. Bunun yanında, sponsorluk kuruluşun bilinirliğini artırarak reklam ve pazarlama faaliyetlerine de katkı sunar (Aktaş, 2008, s. 230).

Medya İlişkileri: Dış imajın oluşumunda medya oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Kurumların sahip oldukları imajı hedef kitleye iletmede medyanın etkisi büyüktür. Medyada çıkan haberler, bir kurum veya marka hakkında olumlu ya da olumsuz algılar yaratabilir. Özellikle olumsuz haberler, hedef

kitlenin kurumla ilgili düşüncelerini değiştirebilir ve tercihlerini etkileyebilir.

3.4.3. İç İmaj Oluşturmak

İç imaj, kurumun içindeki genel atmosfer olarak tanımlanır. İstenen kurum imajının oluşmasında, kurumun aynası niteliğindeki çalışanlar temel rol oynar. Dış imajla müşterilerin kuruma bağlılığı artırılmaya çalışılırken, iç imaj çalışmalarıyla da çalışanların kuruma olan bağlılığı güçlendirilir (Bolat, 2006, s. 122). Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve onlara değer verilmesi, iş yerinde mutlu ve motive bir ortam yaratılmasına katkı sağlar. Bu doğrultuda, güçlü bir vizyon belirlemek, çalışanlarla etkili iletişim kurmak, uygun çalışma koşulları sağlamak ve başarıları ödüllendirmek gibi adımlar atılmalıdır (Güzeltik, 1999, s. 195-199).

3.4.4. Soyut İmaj Oluşturmak

Günümüzde, tüketicilerin satın alma kararları yalnızca ürün veya hizmetin kalitesi ve fiyatına değil, aynı zamanda kurumlarla kurdukları duygusal bağlara da bağlıdır. Rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumların, müşterileriyle güçlü duygusal ilişkiler geliştirerek etkili bir soyut imaj inşa etmeleri gerekmektedir. Bu sayede, müşteri sadakati artar ve tercih edilme olasılığı yükselir. Kurumlar, bu duygusal bağı oluşturmak için farklı stratejiler uygulayabilirler (Gökdeniz ve Aşık, 2008, s. 137). Bu süreç, “soyut imaj” yaratma olarak adlandırılır (Çakmak, 2008, s. 31). Geleneksel imaj çalışmaları daha çok kurumun dış görünüşüne ve görsel unsurlarına odaklanırken, günümüzde müşterilerle kurulan duygusal bağın, kurumun uzun vadede daha güçlü bir etki oluşturduğu ve görsel öğelerden daha etkili olduğu görülmektedir (Topaloğlu, 2010, s. 34).

4. SONUÇ

Kurumsal çevrecilik faaliyetleri, tutumları ve davranışları yönlendirdiğinden dolayı belediye sınırları içerisinde yaşayan halkın kurumla ilgili olumlu ya da olumsuz algılarının oluşmasında temel bir faktördür. Kurum imajı ile ilgili algılamalar çalışanların bir dizi izleniminden oluşan zihinsel bir durum olarak kendini göstermektedir. Özellikle çalışanların zihninde yaratılan imajın niteliğine ve niceliğine bağlı olarak bilişsel bir unsurudur. Buna karşılık imajın duygusal kısmı, her çalışanın özelliklerine göre şekillenmektedir. Bir çalışanın imajın hem bilişsel hem de duygusal boyutlarını hesaba katması durumunda, o kurum hakkındaki ön bilgi ve inançları ile kuruma karşı hisleri temelinde faaliyetler hakkında genel bir değerlendirme yapabilmesi mümkün olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. (2008). Bir iletişim aracı olarak sponsorluk, halkla ilişkiler. Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (Ed.), Konya: Tablet Yayınları.
- Atvur, S., Gülal, A. G. G., & Oğuz, C. U. (2023). İklim krizi ve ekolojik bağlamda devletin rolünü yeniden düşünmek. Politik Ekonomik Kuram, 7 (Özel Sayı), 44-57.
- Aydede, C. (2003). Halkla ilişkiler kampanyaları. İstanbul: Bilge Yayınevi.
- Aydınoğlu, Ö. (2014). Kent imajı ve kent imajının ölçümü (Kahramanmaraş kenti üzerine bir araştırma) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bakan, Ö. (2005). Kurumsal imaj. Konya: Tablet Kitabevi.
- Bolat, O. İ. (2006). Konaklama işletmelerinde kurumsal imaj oluşturma süreci. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (15), 107-126.
- Çakmak, H. (2008). Kurumsal imajın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çokal, Z. (2019). Turist rehberlerinin performansının destinasyon imajına etkisinde etik davranışlarının düzenleyici rolü: Nevşehir örneği (Yayınlanmamış doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Dağdemir, Ö. (2015). Çevre sorunlarına ekonomik yaklaşımlar ve optimal politika arayışları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Doğanyığıt, R. (2024). Gaziantep İli Tıbbi Atık Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi. Health Academy

Kastamonu, 9(2), 366-373.
<https://doi.org/10.25279/sak.669197>

- Eker, N. (2021). İkonaların algılanan değerinin destinasyon imajı ve davranışsal niyete etkileri: Kapadokya örneği (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Eroğlu, M. (2015); Çevre Koruma, Ders Notu, http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/ormankoruma_a123a.pdf, (Erişim Tarihi: 21.02.2024).
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L. (2018). Business ethics: Ethical decision making ve cases. Cengage Learning.
- Fraj, E. ve Martinez, E. (2006). Environmental values and lifestyles as determining factors of ecological consumer behaviour: an empirical analysis. Journal of Consumer Marketing, 23(3), 133-144.
- Geçikli, F. (2012). Kurum imajı. Erzurum: Fenomen Yayıncılık.
- Gökdeniz, A. ve Âşık, N. (2008). Küresel rekabet ortamında turizm işletmelerinde soyut imaj oluşturma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 134-149.
- Görmez, K. (2018). Çevre Sorunları. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık .
- Gürel, H. N. K. (2010). Kurum imajının bir unsuru olarak iç imajın oluşturulmasında vizyonun rolü ve bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

- Güzelcik, E. (1999). Küreselleşme ve işletmelerde değişen kurum imajı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- İpek, M. (2014). İslam kültürü açısından çevre-insan ilişkisi üzerine. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 14(3), 227-240.
- Kara, Ü., Yaman, K. (2022) "Türkiye’de Sıfır Atık Projesi Uygulaması: Safranbolu Örneği", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 31 (3) pp. 85-116
- Karataş, A. (2013). Çevre bilincinin geliştirilmesin çevre eğitiminin rolü ve Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpat, I. (1999). Bankacılık sektöründe örneklerle kurumsal reklam. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.
- Keleş, R., Hamamcı, C., Çoban, A. (2015). Çevre politikası. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Luce, M. F., Bettman, J. R., ve Payne, J. W. (1997). Emotional decisions: Tradeoff difficulty and coping in consumer choice. *Journal of Consumer Psychology*, 6 (2), 79-94.
- Okay, A. (1998). Halkla ilişkiler aracı olarak sponsorluk. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Okay, A. (2000). Kurum kimliği. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Okay, A. (2005). Kurum kimliği. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Okay, A. (2013). Kurum kimliği. İstanbul: Derin Yayınları.
- Önal, G. (2000). Halkla ilişkiler. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Öner, Z. (2018). Çevre eğitime yönelik hazırlanan formal ve informal uygulamaların akademik başarı, tutum ve öğrenci kazanımları açısından incelenmesi.

- (Yayınlanmamış doktora tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Öter, Z. ve Özdoğan, O. N. (2005). Kültür amaçlı seyahat eden turistlerde destinasyon imajı: Selçuk-Efes örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 16(2): 127-138.
- Özdemir, O. (2007). Yeni bir çevre eğitimi perspektifi: “sürdürülebilir gelişme amaçlı eğitim”. *Eğitim ve Bilim*, 32(145), 23-39.
- Özer, N. (2011). E-hizmet kalitesinin e-müşteri bağlılığına etkisi: Anadolu Üniversitesi öğretim elemanları üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özüpek, N. (2005). Kurum imajı ve sosyal sorumluluk. Konya: Tablet Kitabevi.
- Peltekoğlu, B. F. (2012). Halkla ilişkiler nedir?. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Resnik, D. B. (2017). Marketing ethics. In *Handbook of Ethics in Marketing* (pp. 71-86). Edward Elgar Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). İşletmelerde halkla ilişkiler. Bursa: Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Şahankaya, Sarp, ve Arda Şahankaya. (2023), Çevre Kirliliği Ve Çevreyi Kirletenin Hukuki Sorumluluğunun Şartları. *Karatekin Hukuk Dergisi* 1, sy. 2 (Temmuz 2023): 71-92.
- Şahin, E. (2019). İmaj kavramına ve kurumsal imaj oluşturma uygulamalarına genel bakış. Özgür Selvi, Zülfıye Acar Şentürk (Ed.). *Halkla İlişkiler ve Uygulama Alanları içinde* (307-332). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Şentürk, D. (2007). Marka yönetiminde sponsorluğun yeri ve önemi: Avea örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Taylor, P. D. (2002). Fragmentation and cultural landscapes: tightening the relationship between human beings and the environment. *Landscape and Urban Planning*, 58(2-4), 93-99.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2008). İşletmelerde halkla ilişkiler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Topaloğlu, R. (2010). Kurumsal imaj ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Türk Dil Kurumu (TDK, 2024). Çevre. <https://sozluk.gov.tr/>, [Erişim Tarihi: 27.11.2023].
- Türkkahraman, M. (2004). Günümüzün büyümesi imaj ve gerçek hayat. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, (30), 1-14.
- Yaman, K. (2020). Kentlerde görüntü kirliliği sorunu. *Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi*, 2 (3), 139-150.
- Yaman, K. (2021). Avrupa Birliği ve Türkiye’de gürültü kirliliği sorunu. *Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (UNIKA Toplum ve Bilim) Dergisi*, 1 (1), 12-17.
- Yaman, K., Gül, M. (2021) "Türkiye’de Atık Yönetimi ve Sıfır Atık Projesinin Değerlendirilmesi: Ankara Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35 (4) pp. 1267-1296

- Yeşil, B. (2022). Türk Hava Yolları'nın kurumsal imaj ve kurumsal itibar algısı: İngiltere üzerinden bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz Aydın, Ç. (2017). Elektronik Atıklar Ve Çevre Sağlığı. Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1(1), 43-52.
- Yüknü, S. N. (2023). Batman ilinin kent imajı üzerine bir çalışma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gümüşhane.

DÜNYA HÜKÜMETİ FİKRİ VE PRATIĞINE BİR ENGEL OLARAK POPÜLİZM¹

İsmail Cem KARADUT²

1. GİRİŞ

Uluslararası ilişkiler araştırmacıları (devletlerden oluşan) dünyayı görme ve algılama biçimleri üzerinden birbirlerinden ayrılmaktadır. Realist yazarlar için, dünya olduğu gibi ele alınmalı ve amaç var-olan dünyada daha iyi bir pozisyon/yer tutma olarak konmalıdır. İdealist düşünürlere göreyse, dünya daha ilerlemeci (*progressive*) bir yaklaşımla değerlendirilmeli ve esas görev onu herkes için daha iyi bir yer yapmak olmalıdır. Dünya hükümeti fikri ve pratiği konusunda realizm ve idealizm arasındaki tartışmanın kalbinde de bu ‘büyük’ normatif/ahlaki ayrışma bulunmaktadır denilebilir. Ulusal siyasete gelindiğindeyse, devletlerin işbirliğine kapalı dış siyasetlerini yansıtan ve yukarıda bahsedilen realist paradigmaya (devletlerin güçlerini maksimize etmesine) dayanan popülizmin, küresel yansımaları da bulunmaktadır. Örneğin; küresel meseleleri, iklim değişikliğini reddedebilecek denli dar bir bakış açısından yorumlayan popülist liderler varken; Covid-19 Pandemi sürecinde geçici bir dünya hükümeti kurulması çağrısı yapan yöneticiler de (ki eski İngiltere Başbakanı G. Brown bunlardan

¹ Bu kitap bölümü, 24-26 Temmuz 2024 tarihleri arasında, Varşova Üniversitesi’nde Dünya Uluslararası Çalışmalar Komitesi’nin (*the World International Studies Committee*) düzenlediği “7. Global International Studies Conference” adlı uluslararası konferansta yazar tarafından sunulmuş, “Populism: An Obstacle to World Government Idea(l)?” başlıklı sözlü bildirinin geliştirilmiş, Türkçeleştirilmiş ve yazıya dökülmüş halidir.

² Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta: ismail.karadut@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0049-5317.

biridir) olmuştur. Bu kitap bölümünde, dünya hükümeti fikri ve pratiği, sürekli globalleşen dünya siyaseti ve sorunları penceresinden ele alınacak; popülizm, dünya hükümetine hem ulusal hem de uluslararası bir engel olarak kavramsallaştırılıp iç siyasette demokrasi ve popülizm, dıştaysa idealizm ve realizm ayırımı bağlamında tartışılacaktır.

2. HEP DÜŞLENEN/KURGULANAN AMA HİÇ UYGULANAMAYAN DÜNYA HÜKÜMETİ FİKRİ

Dünyayı; bütün insanların evrensel bir topluluğa ait olduğu, bir ve bütün(leşik) bir yer olarak görme fikri antik dünyaya (özellikle Stoacılığa) kadar gitmekle birlikte, Grotius gibi düşünürler, Dante gibi sanatçılar da zamanında savaşı ve şiddetsiz bir dünya düşüncesini dile getirmişlerdir. Bu fikir, “tek dünya”, “dünya (federal) devleti”, “dünya monarşisi”, “dünya cumhuriyeti” gibi isimler altında ortaya konmuştur. Dünya hükümeti fikri, uluslararası ilişkilerin anarşi kavrayışına yönelik ve ona karşı olarak, özellikle Hiroşima ve Nagazaki’nin atom bombaları tarafından yerle bir edilmesiyle birlikte söz konusu olmaya başlamıştır. Hatta Niebuhr ve Morgenthau gibi kimi realist düşünürler bile 1960’lı yıllarda, bir dünya hükümeti düşüncesinin anılan bu nükleer ‘devrim’den sonra gerekli olduğunu söylemişlerdir (Craig, 2008, s. 133-134). 1947 yılında kurulan, “Dünya Federalist Hareketi” (tam adı, *World Federalist Movement -WFM- Institute for Global Policy*) adındaki bir uluslararası kuruluş da amacını şu şekilde belirtmektedir: “*Dünya üzerindeki ulusların ve devletlerin kendi ilişkilerini yönetebilecekleri demokratik dünya kurumlarına sahip olma yoluyla; barışçıl, adil ve ekolojik olarak sürdürülebilir bir dünyayı temin etmek.*” (WFM, 2025: <https://www.wfm-igp.org/about-us/>). Mamafih, bir dünya hükümeti (fikri) pratikte

vücut bulmamıştır. Bunun yerine, devletler; bir dünya hükümeti (DH) fikrinin başarılmış kadarı ya da söz konusu fikrin elde edilmiş kısmı/parçası olarak nitelendirilebilecek iki alternatif yönetim/yönetişim sistemi bulmuşlar ve denemişlerdir: Birleşmiş Milletler Sistemi (BM Sistemi) ve Küresel Yönetişim Sistemi (KY Sistemi)

Tablo 1. Küresel Yönetim/Yönetişim Sistemleri

	BM Sistemi	KY Sistemi	DH Sistemi
<i>İşleyiş Tarzı</i>	<i>Anarşi</i>	<i>İşbirliği</i>	<i>Birliktelik</i>
<i>Yapı</i>	<i>Yönetişim Eksi Hükümet</i>	<i>Yönetişim Eksi Devlet/ Devletsiz Yürütülen Siyasalar</i>	<i>Yönetişim Artı Hükümet</i>
<i>Hareket Tarzı</i>	<i>Tekil</i>	<i>Çoğul</i>	<i>Bütüncül</i>
<i>Yönelim/Yaklaşım</i>	<i>Popülist</i>	<i>Liberal Demokratik</i>	<i>Radikal Demokratik</i>
<i>Değerlendirme</i>	<i>Teoride Tartışmalı / Pratikte Yetersiz / Gerçekte İşlemez</i>	<i>Teoride Kullanışlı / Pratikte Yetersiz / Gerçekte Kifayetsiz</i>	<i>Teoride Olası / Pratikte Gerekli / Gerçekte Ulaşılmaz?</i>

Kaynak: Weiss, 2009 ve Weiss, 2014'ten esinlenerek ve yararlanılarak oluşturulmuştur)

Tabloda ana özellikleri sayılan sistemleri açıklamaya, devletler sistemi ya da anarşi mantığıyla (*the logic of anarchy*) BM Sistemi ile başlanabilir. BM Sistemi, adının da tarihsel olarak işaret ettiği üzere, II. Dünya Savaşı'nın galip devletlerince oluşturulmuştur ki, Kennedy ve Russett'e göre böyle bir sistem olmasaydı bunun gibi bir sistemin icadı gerekirdi. Bu sistemde, ulusal politikalar herhangi bir 'hükümeteşizlik' çekmemekle birlikte, uluslararası politikalar, hükümetlerin (*government*) olmadığı, onun yerine uluslararası örgüt ve kuruluşlarca sağlanan yönetişimin (*governance*) bulunduğu bir durum sergilemektedir. Yanı sıra, uluslararası örgütler (BM de dahil) devletlerden

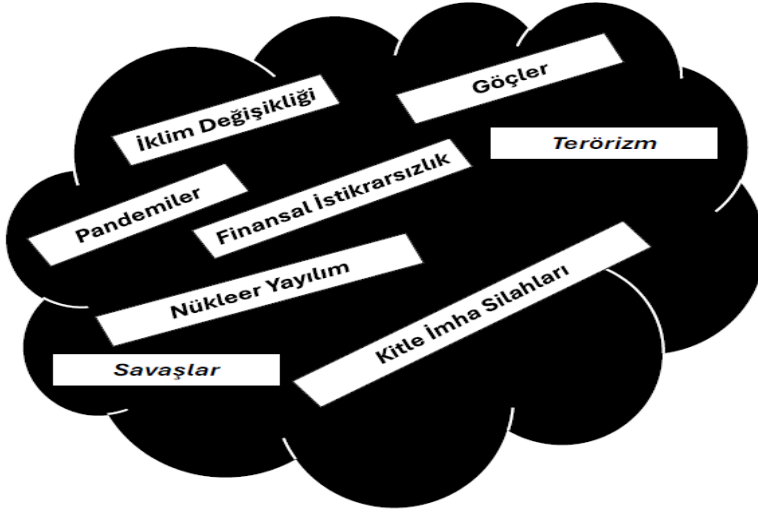
bağımsız bir şekilde hareket edememekte ve kararlarını uygulayamamaktadır (Kennedy ve Russett, 1995).

Dünya Hükümeti (DH) Sisteminin yokluğunda, Küresel Yönetişim Sistemi (KY), devletler, uluslararası örgütler ve kimi kamu-özel ortaklıkları arasında enformel, yarı-enformel ve gevşek bir oluşuma işaret etmektedir. Denilebilir ki; KY, uluslararası bir otorite ya da bir çeşit devletin yokluğunda, hükümet benzeri hizmetleri sağlayabilme kapasitesine tekabül etmektedir. Dünya Hükümeti Sistemi ise, küresel sorunlarla ilgilenebilecek uluslararası bir otorite yaratma amacıyla ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, DH, yalnızca küresel bir yaklaşım ve boyutla etkili bir biçimde çözülebilecek problemler olduğunu teslim etmekte ve bunlarla başa çıkabilecek siyasi ve hukuki kurumları oluşturmayı tasarlamakta ve hedeflemektedir. Bununla birlikte, DH Sisteminin devletlerin egemenliklerinin yerine geçme gibi bir özelliği ya da iddiası yoktur (Weiss, 2009 & Weiss, 2014). Buna rağmen, DH'nin pratiği bir yana fikrine dahi karşı ve engel olmaya çalışan siyaset tarzları (popülizm gibi) bulunmaktadır.

3. ENGELİN ÖTESİNDE BİR TEHDİT OLARAK POPÜLİZM

Objektif ve küresel şartlar göz önünde bulundurulduğunda, uluslararası eylem ve ilgili bir otoritenin varlığı her zamankinden daha fazla hissedilse de bir Dünya Hükümetinin fikri bile eskisine nazaran daha az tartışılır olmuştur. Dünyada tekil devletlerin tek başlarına üstesinden gelemeyeceği, hatta tekil devletlerin tek-taraflı müdahalelerinin kimi sorunları daha karmaşık hale getirebileceği de bir vakıdır.

Şekil 1. Pasaportsuz Problemler



Kaynak: Yazar Derlemesi

Böylesi problemlere/sorunlara, eski BM Genel Sekreteri K. Annan'ın verdiği isim “pasaportsuz problemler”dir (Weiss, 2009, s. 263) Yukarıdaki şekilde de görülebileceği üzere; iklim değişikliği, uluslararası göç (ki ulus-devletlerin sorun ajandalarında ilk sıralarda yer almaktadır), pandemiler, uluslararası terörizm, finansal/mali istikrarsızlık ve çalkantılar, nükleer silahların yayılımı, kitle imha silahları, savaşlar gibi pek çok sorunun çözümü birden fazla devletin, hatta bütün devletlerin kolektif çabasını gereksinmektedir. Hesap sorulabilir ve etkili bir dünya hükümetinin (yeniden belirtirsek, zorunlu olarak ulus-devletlerin yerini almayan ama yanına gelen ve yukarıda sayılan ve gösterilen kimi hususlarda da onlardan üstte duran) gerekli siyasal, ekonomik ve askeri otoriteyle bu sorunların üstesinden gelebileceği olasılığının bulunduğu söylenebilir.

Küresel düzeyde, bir dünya hükümeti için şartlar olgunlaşmışsa da bunun ulusal seviyedeki siyasetçe ya da daha doğru bir ifadeyle, kaynağını içten alan popülist dış politikalarca

engellendiği görülmektedir. Zira dış politika devlet merkezli (*state-centric*) olmakla birlikte, ulusal düzeyde belirlenip uluslararası alanda uygulanmaktadır. Bu bağlamda, dış politika yapımında iki gelenekten bahsedilebilir. İlki, Tocqueville Tezi olarak bilinen, isminin önerdiğinin aksine, demokratik rejimleri devlet kapasitesini zayıflattığından bahisle, dış politikanın formüle edilmesinde yetersiz gören yaklaşımdır. Kantçı Tez olarak bilinen ikinci gelenek, demokrasileri/demokratik sistemleri desteklemekle birlikte, demokrasileri barış-sever ve birbirleriyle nadiren savaşan rejimler (demokratik barış tezi) olarak görmektedir (Evans & Newnham, 1998, s. 119-120).

Popülizm, demokrasiye cepheden karşıt olduğundan, popülizmin bir dünya hükümeti fikrine de engel olmaya çalıştığı ileri sürülebilir. Popülizmin öne çıkan iki özelliği (ki bunlar liberal demokrasilerde kabul edilmez) “anti-elitizm” ve sınırsız siyasal güç veya hükümettir. Birincisi için iddia edilen, ‘saf halk’ ile yozlaşmış elitler (yöneticiler, bürokratlar, uzmanlar hatta bilim insanları) arasında yapılan ayırmadır. İkincisi için durum; içeride kısıtlanmamış hükümet ve gerilemiş demokrasi, dışarıdaysa mutlak/dokunulmaz bir egemenliktir (Fukuyama, 2017; Müller, 2019; Moffitt, 2018). Özellikle, Covid-19 Pandemisi boyunca daha da açığa çıkmıştır ki, popülist liderler ve yönetimler uluslararası kuruluşların yönetim kapasitelerini kısıtlamaya hatta onları engellemeye uğraşmıştır. Popülist hükümetler, spesifik verileri uluslararası örgütlerden saklama eğiliminde olmuşlardır. Söz konusu yönetimler, uluslararası örgütlerle iklimle ilişkin verileri paylaşmak konusunda kayıtsız kalmanın yanında, Covid-19’un kökeni ve yayılışı ile ilgili bilgileri, Dünya Sağlık Örgütü (WHO-DSÖ) ile paylaşma noktasında da isteksiz davranmışlardır. Popülist idareler, uluslararası örgütlerin hizmetine sunulan bilgiyi azaltarak onların karar alma ve uygulama yetilerini de kısıtlamışlardır. Diğer bir deyişle; popülizm(ler), popülistler, iklim değişikliği, göç, pandemiler gibi

acil durumların çözümünde kilit bir rol oynayan bilimsel ve objektif bilgi ve verileri kısıtlayarak bu husustaki uluslararası işbirliğini ve dayanışmayı baltalamışlardır. Dolayısıyla, popülizmin her türünün demokratik gerilemeye (*democratic backsliding*) sebep olarak liberal uluslararası düzene tehdit oluşturduğu ve post-faşist özellikler gösterdiği görülmektedir (Aydın-Düzgüt, Kutlay, & Keyman, 2023; Marschall & Klingebiel, 2019; Carnegie, Clark & Zucker, 2024). Bununla ilgili olarak daha somut bir örnek İngiltere siyasetinden verilebilir. Daha önce de belirtildiği gibi, eski İngiliz Başbakanlarından olan G. Brown pandemi başında geçici bir dünya hükümeti çağrısı yaparken, yine bir İngiliz siyasetçi N. Farage (ki İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden çıkma süreci olan Brexit'te oynadığı rolle sivrilmiş popülist bir liderdir) pandemilerin ortaya çıkmasında ve engellenmesinde Dünya Sağlık Örgütü'ne yarar sağlayacak bir antlaşma hakkında yanlış bilgileri yaymakla, dolayısıyla böylesi bir yardımlaşmayı, dayanışmayı ve işbirliğini engellemeyi denemekle suçlanmıştır (Guardian, 2024).

Popülizm ve liberal değerler arasındaki farka hızlıca bir bakmak bile, popülizmin dayanışma karşıtı hareketlerini anlamayı kolaylaştıracaktır: Basit/sıradan bir dünya görüşüne dayalı ve irrasyonel hareketlere olan düşmanlık popülizmi işaret ederken, uzlaşıcı ve temkinli bir tavra dayanan sofistike bir dünya görüşü liberalizme ya da idealizme açılmaktadır. Uluslararası işbirliği, liberalizm için istenen ve mümkün olanken; düşmanca bir motivasyona dayalı mağdur ya da kurban olma hissiyatı popülizm için şaşırtıcı değildir ki bu fikir devletler arası kalıcı bir barışın da olanaksızlığı işaret eder. Kısacası; popülizm, kısa vadede popüler ama uzun vadede sürdürülebilir olmayan politikaları izleyen rejimleri sembolize etmektedir (Pappas, 2019, s. 217). Aşağıdaki tablo, popülizm ulusal (iç) ve uluslararası alanda (dış) neye karşı olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Popülizm İçte ve Dışta Neye Karşı

ULUSAL ←	POPÜLİZM KARŞI ÇIKIYOR	ULUSLARARASI →
Çokkültürlülük		Çok Taraflılık
Göç		Dayanışma
Azınlık Hakları		İnsan Hakları
Sınırlı/Kısıtlı Siyasal Güç		‘Sınırlı’ Egemenlik

Kaynak: Yazarın Derlemesi

Popülizm; siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler alanında tartışmalı, tartışmalı olduğu kadar da sık kullanılan bir kavram olduğundan, popülizmin ne olduğundan ziyade ne olmadığı ve neye karşı çıktığını anlamak daha faydalıdır. Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere, popülizm içte ve dışta ‘tutarlı’ hareket etmekte; içte çokkültürlülüğe, dıştaysa çok-taraflılığa karşı çıkmaktadır. Popülistler tarafından azınlık hakları içte göz ardı edilirken, dışta insan hakları aynı muameleyi görmektedir. İçte kısıtlanmış bir siyasi gücü reddeden popülistler, dışta da bağlayıcı kararlar alan bir uluslararası otoriteye karşıdır ki bu tutum post-faşist bir karakter sergilemekle birlikte, liberal ve barışçıl uluslararası ilişkilere de bir tehdit olarak görülebilir. Kısacası, popülizm yalnızca içte popülizm değildir; dış(t)a yansımaları bulunmaktadır. Yani; çok-taraflı uluslararası kuruluşların zayıflatılması, uluslararası kamusal mal ve hizmetlerin sunumdaki başarısızlıklar, devletler arasındaki anlaşmazlık ve çatışmaların artması, dış politikanın içte merkezileşirken aynı zamanda daha çok kişiselleşmesi yahut kişilere bağlı olmaya başlaması bu ‘popülist paket’in içinden çıkmaktadır (Finchelstein, 2019; Destradi & Plagemann, 2019).

Nihayetinde, uluslar/hükümetler arası örgütler kapsam ve amaç noktasında yetersiz, kaynak noktasında eksik, izledikleri prensip ve siyaset bağlamında tutarsız olduğu müddetçe, popülist retorik ve uygulamalar karşısında güçlü olmalarının ve uluslararası somut ve etkili bir otoritenin ortaya çıkmasının olasılığı çok bulunmamaktadır. Son kısımda, buna koşut olarak dünya hükümeti idealinden, ideal dünya hükümetine tahayyüllerin ‘kısıtlanması’ veyahut hedeflerin küçültülmesine değinilecektir.

4. SORUNUN ODAĞI VE KARARIN YERİ: DÜNYA HÜKÜMETİ İDEALİ Mİ, İDEAL DÜNYA HÜKÜMETİ Mİ?

Popülizmin küresel yükselişi, uluslararası ilişkilerde de bir belirsizlik veyahut tahmin edilemezlik (*unpredictability*) olarak kendini göstermekte, dış politika yapımın merkezileşmesi ile birlikte özellikle popülist liderlerin ‘değişken’ hareketleri dünya siyasetini yeniden biçimlendirmektedir (Destradi & Plagemann, 2019, s. 14). Dünya siyasetinin yeniden biçimlenmesi ise iki yoldan gerçekleşecek gibidir: reformist yol ya da radikal tercihler. Söz konusu olan şeyin bir dünya hükümeti olduğu düşünülürse, reformist adımların buna yetmeyeceği aşikardır. Ayrıca, reformist bir yaklaşımla var-olan sistemin (ki bu durumda yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak, dünya siyasetinin BM Sistemi’nin ötesinde, DH Sistemini halihazırda aşamamış fakat bunların arasında olan KY Sistemi ile yürüdüğü söylenebilir) bir dünya hükümeti idealinden ziyade ideal bir dünya hükümetine döndürülmesi düşünülebilir. Zira Hobbesçu bir bakış açısıyla bir dünya hükümeti fikrini ve pratiğini tartışan Sætra (2022), bunun ya sözleşme (*covenant*) yoluyla ya da zor/fetih (*conquest*) yoluyla olabileceğinin altını çizmektedir. İkinci opsiyonun, büyük bir dünya savaşını, ki silah teknolojisinin geldiği aşama itibarıyla

yıkıcılığı hesaba katıldığında, büyük bir dünya yıkımını beraberinde getireceği kaçınılmaz olduğundan, birinci opsiyonun gerçekçi ve uygulanabilir olarak ele alınabileceği görülmektedir. Diğer bir deyişle, devletler bir dünya hükümetinde idealinde buluşsalar bile sonuç ideal bir dünya hükümeti fikri ve ona yönelik uygulamalar olacaktır. Bu anlamda realizmin açıklaması gayet basit ve açıktır. Devletler; siyasal realizmin babalarından olan Machiavelli'nin yaklaşımıyla kendi iç meselelerini çözmeyi ve devamlılıklarını sağlama noktasında önlemler almayı, uluslararası meselelere odaklanmaya tercih etmektedir (Leung, 2000, s. 3). Yine de dünyayı paylaşmak, bahsedilen bu dar yaklaşımın da ötesine geçmeyi gerektirmektedir denilebilir.

Çalışmanın başında da vurgulandığı üzere, bir BM Sistemi olmasaydı, böylesi bir sistemi bulmak ve hayata geçirmek gerekecekti. Zira devletlerin dünyasında, dünya devletleri bir arada yaşamak ve birbirleriyle ilişkilerini hukuki ve siyasi bir zeminde düzenlemek durumundadır. Bununla ilgili olarak diğer bir vakıysa, var olan sistemin geliştirilmesi ve ilerletilmesi ihtiyacıdır. Halihazırda BM Sistemi'nin de ilerisinde addedilebilecek Küresel Yönetişim Sistemi, çoğu küresel sorun ve tehdit karşısında yetersiz kalmaktadır ki daha güçlü küresel örgütlerin oluşturulması tartışması da buradan kaynaklanmaktadır. Adını “Dünya Devleti” olarak koyan ve buna ulaşma yolunda hem reformist hem de radikal adımları öngören, A. Wendt, küresel bir siyasal otoritenin oluşturulmasını radikal bir biçimde desteklemekte ve bunun zorunlu olduğunu söylemektedir ki ünlü makalesinin ismi de “*Why is a World State Inevitable?*” – “*Neden Bir Dünya Devleti Kaçınılmazdır?*”. Wendt'in reformist olduğu nokta, güçlü bir siyasal otoriteyi tekil devletlerin egemenliklerine dokunulmayan bir siyasal ortamda ya da uluslararası ilişkilerde istemektedir. Yani, Wendt'in önerdiği dünya devleti, Avrupa Birliği'nin genişletilmiş versiyonu gibi bir şeydir (Wendt, 2003).

İdeal bir dünya hükümeti ile dünya hükümeti ideali arasındaki en önemli farklılık, Webergil anlamda bir merkezi devletin varlığı/yokluğudur. İdeal bir dünya hükümeti devletler arasında kurumsal bir düzenleme olarak kavranabilir/kavramsallaştırılabilirken, dünya hükümeti ideali devletlerin de egemenliklerinin karşısında, iradelerinin üstünde ortaya çıkan bir siyasal kurum olarak düşünülebilir. Yukarıda da belirtildiği üzere, böylesi büyük değişikliklerin ortaya konmasının en mak(b)ul yolu sözleşme yolu ve reformist adımlardır. Dolayısıyla, ideal bir dünya hükümetine ulaşmanın yolu, uluslararası bir otoriteye tedricen çeşitli yetkiler ve güç vermekten geçmekte olduğu söylenebilir (Sætra, 2022).

Tablo 3. Dünya Hükümeti İdeali vs. İdeal Dünya Hükümeti

DÜNYA HÜKÜMETİ İDEALİ	Kolektif Eylem Problemi	İDEAL DÜNYA HÜKÜMETİ
Görünüşte Ulaşılmaz		Vasatlık Riski
Birleşik ya da Federal		Konfederal
Dünya Hükümetinin Devletlerle Ne Yaptığı		Devletlerin Dünya Hükümetiyle Ne Yaptığı
Öncül Soru: Bir Dünya Hükümeti Devletler Sistemine Tercih Edilebilir Mi?		

Kaynak: Craig, 2008; Wendt, 2003 ve Sætra, 2022'den esinlenerek ve yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere, tartışmanın hareket noktası, bir dünya hükümetinin devletler sistemine alternatif olup olamayacağıdır. Alternatifin ya da tercih edilebilir olanın dünya hükümeti ideali, fakat uygulanabilir ve erişilebilir olanın ise ideal bir dünya hükümeti olarak ortaya konulabileceği söylenebilir. İdeal dünya hükümetineyse, halihazırda BM Sistemi ile DH Sistemi arasında olan KY Sisteminde reformlar ve inovasyonlar yapılarak erişilebileceği öngörülebilir. KY Sisteminin geçerli olsa da uluslararası siyasetin hala en güçlü

kurumu BM'dir. BM'nin siyasi ve idari yapısını reformdan geçirip demokratikleştirmek de dünya sorunları karşısında eylemden/aksiyondan ziyade konum/pozisyon alan devletler için atılabilecek adımlardan birisidir.

Devletlerin uluslararası veya küresel meselelerde aksiyon almaktan alıkoyan en önemli etmen, kolektif eylem problemidir. Söz konusu meselelerin çözümünden her aktör yararlansa bile, maliyet eşit bir şekilde dağılmamaktadır; maliyetin çoğu meseleyi/sorunu çözmeye girişen tarafta kalmaktadır. Bu yüzden, olabildiğince “bedava yolcuların” (*free riders*) azaltılması ve soruna muhatap her tarafın sorunun, onun çözümünün ve ilgili maliyetlerin bir parçası yapılması kritiktir (Craig, 2008, s. 135). Sonuçta; kapasitesi, yetkileri ve bağlayıcılığı ne olursa olsun, küresel meselelerle ilgilenecek bir otoritenin bahsedilen ve anlatılan teorik ve pratik çabaların bir sonucu olacağı açıktır; halihazırdaki küresel sorunların bu konudaki girişimlere yol açacağı ve onları kolaylaştıracağı söylenebilir.

5. SONUÇ

Demokrasi temelde özgürlük ve eşitlik, dolayısıyla adalet ile ilgili olduğundan, demokrasinin geliştirilmesi ve uluslar arasındaki ilişkilerin demokratikleştirilmesi, uluslararası ilişkilerin daha liberal, serbest ve hakkaniyetli bir hale dönüşmesi için elzemdir. Diğer bir deyişle, dünya üzerindeki insanlar ve devletler arasındaki eşitsiz ilişkilere panzehir yine demokrasi ve demokratikleşmedir.

Demokrasi söz konusu olduğundaysa akla gelen ilk kavramlardan birisi popülizmdir. Popülizm demokrasinin bir gölge fenomeni ya da demokratik bir patoloji olarak, hatta demokrasinin bir parodisi olarak da tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, popülizm bu denli ‘masum’ bir kavram değildir zira kimi araştırmacılar popülizmi temsili siyasete dayanan bir tür yeni

faşizm olarak da teşhis etmektedir. Popülizm yukarıda bahsedilen ‘panzehire bir panzehir’ olarak, uluslar arasındaki ilişkilerin liberal özelliklerini aşındırmakta ve pratiği bir yana, dünya hükümeti fikrine bile önemli bir engel ve tehdit oluşturmaktadır.

Bilindiği üzere, realizm uluslararası ilişkileri sıfır toplamı bir oyun (*zero-sum game*) olarak tanımlamakta ve var-olan dünyada iyi bir konum/pozisyon almayı devletler için birinci sıraya koymaktadır. Tersine, idealizm ise, uluslararası ilişkileri kazan-kazan (*win-win*) perspektifinden görmekte ve dünyanın bir kısmı ile ilgilenmektense, bütün bir dünyayı daha iyi bir yer yapmayı amaçlamaktadır. Bahsedilen ilk yaklaşım olan realizmin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde popülizm ile ilişkili olduğu, ikinci yaklaşım olan idealizmin de ulusal ve küresel düzeyde demokrasiyle bağlantılı olduğu söylenebilir. Bu noktada, popülizmin dünyayı ilgilendiren sorunlarla ilgilenebilecek uluslararası bir otorite olarak bir dünya hükümeti ideali veya ideal bir dünya hükümeti tasavvuruna engel teşkil ettiği aşıkardır. Dünya 200’e yakın devlete bölünebilse de insanlığın bir ve bölünemez olduğu da teslim edilmelidir. Dünyanın barışçıl ve müreffeh geleceği bu sloganda yatmaktadır denilebilir. Popülizm gibi, bu fikre karşı olan düşünce akımlarının, yaşanabilir ve sürdürülebilir bir dünya pratiğine de karşı olduğu açıktır. Bu bağlamda, insanlar için daha barışçıl ve zengin bir dünya, ‘agresif bir hedef’ olarak konulsa bile, gerekli ve yeterli siyasal, iktisadi ve sosyal kapasiteyi haiz koordine edici bir uluslararası örgüt(r) ile mümkündür. Zaten “barış, adalet ve güçlü kurumlar” halihazırda BM tarafından da sürdürülebilir kalkınma hedefleri arasında sayılmıştır. Nihayetinde, son birkaç on yılda, uluslararası sorunların çözümünde pozisyon alan devletlerin (realizm), bundan sonrasında aksiyon almaları (idealizm) dünyanın ve üzerinde yaşayanların esenliği için de gerekli görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydın-Düzgit, S., Kutlay, M. and Keyman, E. F. (2023). State capacity and populist rule in times of uncertainty: COVID-19 response in South Korea, Brazil, and Turkey, *Globalizations*, 1-21. Doi: 10.1080/14747731.2023.2256567
- Carnegie, A., Clark, R. and Zucker, N. (2024). Global Governance under Populism: The Challenge of Information Suppression, *IGCC Working Paper*: https://ucigcc.org/wp-content/uploads/2024/02/Carnegie-Clark-Zucker-Working-Paper_2.12.24.pdf (01.05.2024)
- Craig, C. (2008). The Resurgent Idea of World Government, *Ethics & International Affairs*, 22(2), 133-142. Doi: 10.1111/j.1747-7093.2008.00139.x
- Destradi, S. & Plagemann, J. (2019). Populism and International Relations: (Un)predictability, personalisation, and the reinforcement of existing trends in world politics, *Review of International Studies*, 1-20. Doi:10.1017/S0260210519000184
- Evans, G., Newnham, J. (1998). *Dictionary of International Relations*. London: Penguin Press.
- Finchelstein, F. (2019). “Populism without borders. Notes on a global history”, *Constellations*, 26, 418-429.
- Fukuyama, F. (2017) “What is Populism?”: <https://www.the-american-interest.com/2017/11/28/what-is-populism/> (Erişim Tarihi: 01.05.2025)
- Guardian (2024), “Who accuses Nigel Farage of spreading misinformation about pandemic treaty”: <https://www.theguardian.com/politics/article/2024/may/16/who-accuses-nigel-farage-of-spreading->

- misinformation-about-pandemic-treaty (Erişim Tarihi: 06.06.2025).
- Kennedy, P. and Russett, B. (1995). Reforming the United Nations, *Foreign Affairs*, 74(5), 56-71.
- Leung, J. (2000), Machiavelli and International Relations Theory, *Glendon Journal of International Studies*, 1(1), 3-13.
- Marschall, P., Klingebiel, S. (2019). “Populism: consequences for global sustainable development”, Briefing Paper, No. 8/2019, *Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)*, Bonn, <https://doi.org/10.23661/bp8.2019> (Erişim Tarihi: 06.06.2025)
- Moffitt, B. (2018). The Populism/Anti-Populism Divide in Western Europe, *Democratic Theory*, 5(1), 1-16.
- Müller, J. W. (2019), “The Rise and Rise of Populism?”, *Openmind*:
<https://blogs.law.columbia.edu/praxis1313/jan-werner-muller-the-rise-and-rise-of-populism/> (Erişim Tarihi: 06.06.2025)
- Pappas, T. S. (2019). *Populism and Liberal Democracy: A Comprative and Theoretical Analysis*. Oxford: Oxford University Press. “
- Sætra, H. S. (2022). “A Hobbesian Argument for World Government”, *Philosophies*, 7, 1-17. Doi: 10.3390/philosophies7030066 (Erişim Tarihi: 06.06.2025)
- Weiss, T. G. (2009). What Happened to the Idea of World Government, *International Studies Quarterly*, 53, 253-271.

- Weiss, T. G. (2014). Rethinking Global Governance? Complexity, Authority, Power, Change, *International Studies Quarterly*, 58, 207-215.
- Wendt, A. (2003). Why is a World State Inevitable? *European Journal of International Relations*, 9(4): 491-542.
- World Federalist Movement Institute for Global Policy, “About Us”: <https://www.wfm-igp.org/about-us/> (Erişim Tarihi: 06.06.2025).

JAPONYA'DAKİ BOKOMİ MODELİNİN TÜRKİYE'YE UYARLANABİLİRLİĞİ: BİR DERLEME ÇALIŞMASI

Sedat BARUTCU¹

Duran ANAYURT²

Emre Safa TENGİLİMOĞLU³

Japonya, afet çalışmaları kapsamında dünyada öncü ülkelerden birisidir. Toplum temelli afet risk azaltma yaklaşımları ile dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, Japonya'nın yerel afet bilinci modeli olan **BOKOMİ** (Bōsai Komyuniti - Afet Önleme Topluluğu) sisteminin yapısı ele alınmış, ardından Türkiye'deki yerel afet hazırlık düzeyleriyle karşılaştırılarak uyarlanabilirliği tartışılmıştır. Afetlerin yönetiminde yerel kapasitenin artırılmasını hedefleyen bu model, gönüllülüğü, yerel liderliği ve sürekli tatbikatlarla desteklenen toplumsal farkındalığı merkeze almaktadır. Türkiye'deki mevcut uygulamalarla kıyaslanarak, yapısal uyum, eğitim düzeni, gönüllülük sistemleri ve kültürel adaptasyon başlıkları altında bir uyarlanabilirlik analizi SWOT analizi şeklinde sunulmuştur.

¹ Öğretim Görevlisi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Çankırı-Türkiye, sbarutcu@karatekin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5160-2085

² Öğretim Görevlisi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Çankırı-Türkiye, durananayurt@karatekin.edu.tr, ORCID:0009-0009-3037-5923

³ Öğretim Görevlisi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Teknik Bilimler MYO Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Kütahya-Türkiye, emre.tengilimoglu@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4051-8499.

1. GİRİŞ

Afetlerin etkilerinin azaltılmasında merkezi yönetim kadar **yerel toplulukların hazırlıklı olması** büyük önem taşır. Japonya bu alanda uzun yıllara dayanan deneyimiyle afet yönetiminde toplum temelli yaklaşımları başarıyla uygulamaktadır. Bu kapsamda geliştirilen BOKOMI modeli, mahalle düzeyinde organize edilen, gönüllü temelli afet müdahale birimlerinden oluşmaktadır. Türkiye gibi ülkelerde, afet yönetimi sadece merkezi otoritelerin sorumluluğu olmaktan çıkmış, yerel aktörlerin etkinliği ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda, Japonya'nın topluma dayalı afet yönetimi modeli olan BOKOMI, Türkiye için örnek teşkil etmektedir.

BOKOMI (Bōsai Komyuniti), Japonya'da mahalle temelli, gönüllü bireylerden oluşan afet hazırlık birimleridir. 1995 Kobe Depremi sonrasında geliştirilen bu model, özellikle Osaka ve Kobe bölgelerinde yaygınlaşmıştır.

BOKOMI faaliyetleri" ifadesi **Japonya'daki yerel afet önleme topluluklarının** faaliyetleridir. Bu faaliyetler Japonya'nın deprem ve afet geçmişi nedeniyle oldukça yaygındır ve yerel katılımı esas alır.

Bu topluluklar, deprem, yangın, sel gibi afetlere karşı:

- Tatbikatlar düzenler,
- Eğitimler verir,
- Risk gruplarını tanımlar ve destek planları oluşturur,
- Tahliye rotaları ve toplanma alanları planlar,
- Mahalle içi iletişim ve koordinasyonu sağlar.

Uygulama örnekleri içerisinde en belirgin olanı Kobe Depremidir. 1995 yılında yaşanan Büyük Hanshin-Awaji (Kobe) Depremi, BOKOMİ sisteminin önemini ortaya koymuştur. Bu afette resmi müdahale ekiplerinin ulaşmasında yaşanan

gecikmeler, mahalle bazlı müdahale sistemlerinin gerekliliğini açıkça göstermiştir. Deprem sonrası Kobe’de BOKOMİ’ler kurumsallaştırılmış, mahalle halkı belirli aralıklarla afet senaryolarına göre eğitim almış ve acil müdahale planları oluşturulmuştur.

Ana Bileşenler:

- Mahalle lideri ve afet planı sorumluları
- Tahliye rotalarını belirleyen ekipler
- Yangın söndürme, ilk yardım ve enkaz müdahale grupları
- Yılda en az bir defa toplu tatbikat zorunluluğu
- Okul, yerel yönetim, STK ve emniyet birimleriyle entegre çalışma



**Şubat Kahramanmaraş Depremi, Adıyaman ili, Besni ilçesi
Ekiplerin Konuşlanması 2023**

2. TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM

Türkiye’de afet gönüllülüğü, son yıllarda artan afet bilinci ve büyük ölçekli depremlerin (özellikle 1999 Marmara ve 2023

Kahramanmaraş depremleri) ardından **önemli bir gelişim süreci** yaşamaktadır. Ancak bu sistem hâlen **kurumsal altyapı, eğitim sürekliliği ve yerel örgütlenme** açısından bazı eksiklikler barındırmaktadır.

Türkiye’de toplum temelli afet yönetimi çalışmaları son yıllarda artış göstermiştir:

- AFAD tarafından mahalle bazlı AFAD Gönüllüsü sistemi başlatılmıştır
- Mahalle afet gönüllüleri (MAG), bazı belediyelerde aktifleşmiştir
- Ancak bu yapıların sürdürülebilirliği ve mahalleye entegrasyonu BOKOMI kadar yaygın değildir

3. BOKOMI’NİN TÜRKİYE’YE UYARLANABİLİRLİĞİ

Organizasyon, eğitim toplanma alanı gibi birçok alanda uygulama yapabilecek BOKOMİ sisteminin Türkiye’ye uyarlanması noktasında uygulama önerileri aşağıda sırlanmıştır.

Boyut	Japonya (BOKOMI)	Türkiye	Uygulama Önerisi
Organizasyon	Mahalle birimleri, lider seçimi, plan hazırlığı	Gönüllü yapılar mevcut ama örgütlülük zayıf	Mahalle afet birimleri resmileştirilmeli
Eğitim	Her yıl düzenli tatbikat, yangın, ilk yardım eğitimi	Eğitimler sınırlı ve dönemsel	AFAD & belediye iş birliğiyle yaygınlaştırılmalı
Toplanma Alanı	Her mahallenin bilinen ve tabelalı alanı var	Alanlar mevcut ama halk farkında değil	Mobil eğitimle toplanma alanı bilinci artırılmalı
Afet Planı	Her BOKOMI birimi kendi yerel planını hazırlar	Planlar merkezi ve geneldir	Mahalle bazlı afet planı rehberleri geliştirilmeli
Kültürel Uyum	Toplumsal sorumluluk ve gönüllülük yüksek	Gönüllülük artıyor ama süreklilik zayıf	Okul-aile-toplum üçgeniyle farkındalık sağlanmalı

4. SWOT Analizi: Japonya – BOKOMİ Sistemi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Mahalle bazlı güçlü örgütlenme	Kırsal bölgelerde katılım düşebilir
Yüksek afet bilinci ve eğitim seviyesi	Gönüllü yorgunluğu (tatbikat tekrarı nedeniyle)
Yıllık zorunlu tatbikatlar	Genç nüfusun ilgisizliği zaman zaman gözlenebilir
Yerel yönetimlerle etkili koordinasyon	Fazla kurumsallık yerel inisiyatifi sınırlayabilir
Yaşlılar, engelliler gibi özel gruplara duyarlılık	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
Yeni teknolojilerin entegrasyonu	Aşırı bürokrasi katılımı azaltabilir
Uluslararası afet sistemlerine örnek model olma	Afetsiz geçen uzun yıllar rahvet yaratabilir
Eğitim kurumları ve gençlik organizasyonlarıyla iş birliği	Afet anında profesyonel ekiplerle çakışma riski

5. SWOT Analizi: Türkiye – Afet Gönüllülüğü ve AFAD Sistemi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
AFAD tarafından ulusal ölçekte koordine edilen sistem	Gönüllülük sisteminin bazı illerde pasif kalması
Geniş sivil toplum katkısı (AKUT, Kızılay, vs.)	Yetersiz saha tatbikatı ve eğitim sürekliliği
Deprem sonrası gönüllü artışı (2023 örneği)	Gönüllülerin görev tanımları ve sigorta sorunu
Dijital başvuru ve eğitim portalı (AFAD Gönüllü Sistemi)	Yerel örgütlenmenin (mahalle bazlı) yaygın olmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
BOKOMİ benzeri mahalle temelli yapıların kurulması	Gönüllülerin motivasyonunun sürdürülememesi
Yerel yönetimlerin ve okulların sisteme entegre edilmesi	Afet sonrası gönüllülüğün “şov” algısı yaratması
Eğitim içeriklerinin yaygınlaştırılması	Kamu-STK koordinasyonunda çatışma ya da bilgi eksikliği

6. KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME

Kriter	Japonya (BOKOMİ)	Türkiye (AFAD ve STK sistemi)
Yerel Örgütlenme	Mahalle bazlı güçlü yapı	Muhtarlık bazlı potansiyel var, ama sistemli değil
Eğitim ve Tatbikat	Zorunlu ve düzenli	Gönüllülüğe dayalı, düzenliliği düşük
STK Katılımı	Destekleyici, ancak yerel yapılar baskın	STK'lar ön planda, devletle entegrasyon sorunlu
Gönüllü Yönetişim	Toplum odaklı liderlik, bireysel sorumluluk	Merkezden yönetilen sistem
Kapsayıcılık	Yaşlı, engelli, çocuk gibi özel gruplar dahil	Kapsayıcılık bölgesel farklar gösteriyor
Teknoloji Entegrasyonu	Kademeli olarak artıyor	AFAD gönüllü platformu, mobil uygulamalar mevcut

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

BOKOMI modeli, Türkiye'nin afet yönetim stratejileriyle uyumlu şekilde yerleştirilerek uygulanabilir. Başta İstanbul olmak üzere deprem riski yüksek şehirlerde, mahalle düzeyinde BOKOMI benzeri **yerel afet birimleri** kurulmalı; bu birimlere **sürekli eğitim, tatbikat ve kaynak desteği** sağlanmalıdır. Bu yaklaşım, afet sonrası ilk müdahalenin etkinliğini artıracak ve toplumun direncini güçlendirecektir.

Türkiye'de mevcut gönüllülük sistemi ve AFAD altyapısı bu modele uyum sağlayabilecek potansiyele sahiptir. Özellikle mahalle afet liderliği, planlama eğitimi ve sürekli tatbikatlarla desteklenen bütünleşmiş bir yapı kurularak BOKOMI modeli Türkiye'ye başarıyla uyarlanabilir.

- Her mahallede Afet Gönüllü Timleri (BOKOMİ benzeri) kurulmalı.
- AFAD gönüllülüğü, yerel yönetimlerle daha sıkı entegre hale getirilmeli.
- Okul ve üniversitelerde zorunlu afet farkındalık modülleri eklenmeli.

- Gönüllülerin eğitimleri yıllık tatbikatlarla güncellenmeli.
- Gönüllülük sistemine motivasyon artırıcı unsurlar (belge, puan, kariyer katkısı) dahil edilmeli.

KAYNAKÇA

- 6 Şubat Kahramanmaraş Depremi Fotoğraf Arşivi Çankırı Karatekin Üniversitesi 2023
- AFAD (2023). Toplum Tabanlı Afet Yönetimi Raporu. Ankara: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.
- Hyogo Prefectural Government. (2010). *Community-based disaster risk reduction: The BOKOMI model in Kobe City*. Kobe: Disaster Reduction Learning Center.
- Kobe City Disaster Risk Reduction Division (2018). *BOKOMI Guidebook*.
- Sakurai, M., & Murayama, Y. (2014). Analyzing disaster response through social media: The case of the Great East Japan Earthquake. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management (IJISCRAM)*
- Shaw, R. (2004). Community-based disaster risk reduction in Japan. *Disaster Prevention and Management*, 13, 140-149.
- Şahin, İ. (2020). Yerel Yönetimlerde Afet Hazırlık Kapasitesi. *Kent ve Afet Dergisi*, 5, 45–62.

ANKARA İLİ İTFAİYE İSTASYONLARININ KONUM ANALİZİ: CBS VE AHP YAKLAŞIMI

Duran ANAYURT¹

Sedat BARUTCU²

Emre Safa TENGİLİMOĞLU³

1. GİRİŞ

Afet ve acil durum yönetiminde itfaiye hizmetlerinin zamanında ve etkili bir şekilde sunulması, can ve mal kaybının önlenmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Ankara gibi nüfusu 5,8 milyonu aşan metropol alanlarda, hizmetlerin dağıtımı ve erişilebilirliği ciddi bir planlama gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, mevcut itfaiye istasyonlarının konumlarını değerlendirmek ve yeni yer seçimi için bilimsel bir karar destek sistemi sunmaktır.

Kentsel alanlarda meydana gelen yangın, patlama, trafik kazası ve diğer acil durumlar karşısında itfaiye hizmetlerinin etkinliği, istasyonların doğru konumlandırılmasına doğrudan bağlıdır. Nüfus yoğunluğu artışı, plansız kentleşme ve ulaşım altyapısındaki eşitsizlikler, müdahale süresini artırarak can ve mal kayıplarına neden olabilmektedir. Bu nedenle itfaiye

¹ Öğretim Görevlisi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Çankırı-Türkiye, durananayurt@karatekin.edu.tr, ORCID:0009-0009-3037-5923

² Öğretim Görevlisi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Çankırı-Türkiye, sbarutcu@karatekin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5160-2085

³ Öğretim Görevlisi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Teknik Bilimler MYO Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Kütahya-Türkiye, emre.tengilimoglu@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4051-8499.

istasyonlarının stratejik biçimde yerleştirilmesi, şehir planlamasının hayati bir unsuru haline gelmiştir.

İtfaiye istasyonları, yangınlara, trafik kazalarına, doğal afetlere ve diğer acil durumlara müdahale eden hayati kamu hizmeti birimleridir. Bu istasyonların doğru konumlandırılması, müdahale süresinin kısaltılması, can ve mal kayıplarının azaltılması açısından kritik öneme sahiptir. Yer seçiminde nüfus yoğunluğu, risk alanları, yol ağı yapısı ve hizmet süresi gibi çok sayıda kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışma, Ankara ilinde mevcut itfaiye istasyonlarının konumsal yeterliliğini Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ve Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Hızlı kentleşme ve artan yangın riskleri, itfaiye hizmetlerinin mekânsal etkinliğini daha da kritik hale getirmiştir. Bu çalışmada Ankara Büyükşehir Belediyesi verileri ve açık kaynaklardan elde edilen bilgilerle istasyon konumları, nüfus yoğunluğu, yangın riski, müdahale süreleri ve arazi uygunluğu gibi kriterler üzerinden analiz edilmiştir.



2025 yılında açılan bir istasyon: Temelli İtfaiye İstasyonu (2025)
(ankara.bel.tr)

Yer Seçimi Kriterleri

Etkin bir yer seçimi için göz önünde bulundurulması gereken başlıca faktörler şunlardır:

- 1. Nüfus Yoğunluğu:** Kalabalık yerleşim alanları, olay yoğunluğu bakımından daha risklidir. İstasyonların bu alanlara yakın konumlandırılması müdahale süresini kısaltır. Nüfusun fazla olduğu bölgelerde yangın, kaza ve kurtarma olayları daha sık meydana gelir. Aynı zamanda bu bölgelerdeki olaylarda daha fazla insan etkilenebilir. Bu nedenle yoğun nüfuslu mahalleler, öncelikli hizmet alanları olarak değerlendirilir.
- 2. Yangın Riski:** Sanayi bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, yanıcı ve parlayıcı madde depoları, ormanlık alanlar ve gecekondu bölgeleri gibi alanlar yangın riski açısından kritik kabul edilir. Ayrıca tarihi yapılar, büyük kamu binaları ve AVM'ler gibi toplu kullanım alanları da bu kapsamda değerlendirilir.
- 3. Ulaşım Altyapısı:** Ana arterlere ve tali yollara hızlı erişim sağlayan noktalar tercih edilmelidir.
- 4. Mevcut İstasyonlara Uzaklık:** Yeni istasyonlar planlanırken mevcutların kapsama alanları dikkate alınmalıdır. Aynı alanın aşırı kapsanması yerine boşluklar hedeflenmelidir. Böylece kaynakların verimli kullanımı sağlanır.
- 5. Arazi Uygunluğu:** İtfaiye binaları büyük ve erişilebilir parseller gerektirir. Yer altı su seviyesi, zemin dayanıklılığı, eğim ve imar durumu gibi faktörler arazinin uygunluğunu belirler. Ayrıca istasyonun trafiğe kolay çıkış yapabilmesi gerekir.

İtfaiye istasyonlarının konumlandırılmasında çeşitli **nicel ve nitel kriterler** kullanılır. Bunlar arasında:

Erişim Süresi / Müdahale Süresi : NFPA (National Fire Protection Association) standartlarına göre ideal müdahale süresi **4 ila 6 dakika** arasındır. Bu süreyi aşan durumlarda can kayıpları ve hasar oranı ciddi şekilde artmaktadır.

Nüfus Yoğunluğu ve Risk Analizi: Yangın riski yüksek bölgeler (sanayi alanları, tarihi yerleşimler, yoğun konut alanları) öncelikli olarak değerlendirilir. Nüfus dağılımı, istasyon yerinin optimum seçimi açısından temel değişkendir.

Altyapı ve Yol Ağı: Geniş, bağlantılı ve ulaşılabilir yol ağı bulunmayan bölgelerde müdahale süresi uzar. Yol türü (ana arter, tali yol, tek yönlü yollar) konum seçiminde belirleyicidir.

Coğrafi ve Fiziksel Faktörler: Yükseklik, eğim, engel oluşturan doğal yapılar (nehir, tepe, otoyol) dikkate alınmalıdır. Deprem, sel veya heyelan gibi afet riski taşıyan bölgelerden uzak konumlandırma tercih edilir

Ülkeler bazında bakıldığında; Amerika Birleşik Devletleri'nde NFPA standartları doğrultusunda istasyonlar nüfus ve yangın riski analizine göre planlanmaktadır. Almanya'da İstasyonlar 5 km erişim halkasıyla planlanır, CBS tabanlı analizlerle desteklenir. Japonya'da Deprem ve tsunami riski haritalarıyla bütünleşmiş çok katmanlı yer seçim modeli kullanılmaktadır. Büyükşehirlerde yer seçimi genellikle nüfus yoğunluğu ve ana ulaşım yolları esas alınarak yapılmaktadır. AFAD ve belediyelere bağlı itfaiyeler iş birliğiyle CBS tabanlı analizler kullanılmakla birlikte, küçük ve orta ölçekli kentlerde bu tür analizler eksiktir. İtfaiye Teşkilatları Yönetmeliği'ne göre, her 50 bin nüfusa 1 itfaiye aracı ve 10 personel planlanması önerilmektedir, ancak uygulamada bölgesel dengesizlikler gözlemlenir. Ankara ilinde 2025 yılı sonuna kadar Hurdacılar Sitesi, Karacaören ve Eryaman'a inşa edilecek 3 yeni istasyonun daha hizmete girmesiyle birlikte toplam istasyon sayısının 51'e yükseltilmesi planlanıyor.

2. YÖNTEM

2.1. Veriler

Çalışmada kullanılan başlıca veriler şunlardır:

- Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı verileri (51 istasyon)
- TÜİK 2024 yılı ilçe bazlı nüfus verileri
- Yangın risk alanları (sanayi, orman, konut yoğunlukları)
- CBS tabanlı yerel risk haritaları (ABB CBS Başkent)
- Yol ve ulaşım ağları verileri (ESRI yol ağı)
- Arazi kullanım verileri (CORINE 2020)

2.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

AHP yöntemi ile kriterler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Kriter Kodu	Kriter Adı	Ağırlık (%)
K1	Nüfus Yoğunluğu	41.6%
K2	Yangın Riski	26.2%
K3	Müdahale Süreleri	16.1%
K4	Mevcutlara Uzaklık	9.9%
K5	Arazi Uygunluğu	6.2%

Bu ağırlıklar, karşılaştırma matrisi üzerinden geometrik ortalamalar ve normalizasyon ile elde edilmiştir.

3. BULGULAR

CBS ortamında yapılan analizler sonucunda bazı ilçelerde (Etimesgut, Gölbaşı, Pursaklar) 10 dakikalık müdahale alanı dışında kalan bölgeler tespit edilmiştir. Ayrıca yangın riski yüksek sanayi bölgelerinde istasyon yetersizliği gözlemlenmiştir.

İlçe	Ortalama Müdahale Süresi (dk)	Risk Skoru (1-5)	İstasyon Sayısı
Çankaya	5.2	2.1	8
Keçiören	7.8	3.5	4
Etimesgut	11.4	4.2	2
Gölbaşı	13.7	4.8	1
Yenimahalle	6.3	2.8	5
Pursaklar	12.9	4.5	1

CBS analizlerinde risk skoru yüksek olan ilçelerde istasyon sayısının az olduğu ve müdahale süresinin arttığı gözlemlenmiştir. Özellikle Gölbaşı ve Pursaklar bölgeleri kritik olarak değerlendirilmiştir.

4. TARTIŞMA

Elde edilen bulgular, Ankara'da mevcut istasyonların çekirdek alanlarda (Çankaya, Yenimahalle) yoğunlaştığını ve çevresel gelişen yerleşimlerde (Gölbaşı, Pursaklar) ihtiyacı karşılamakta yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. AHP sonuçları da bu durumu desteklemektedir; çünkü en yüksek ağırlık nüfus yoğunluğu ve yangın riskine verilmiştir. Ayrıca, ulaşım ağlarının yetersiz olduğu bölgelerde arazi uygunluğu düşük olmasına rağmen bu bölgelerin risk potansiyeli nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmaması gerektiği önerilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İtfaiye istasyonlarının yer seçimi, yalnızca mekânsal değil, aynı zamanda sosyal ve yönetsel bir karardır. Bu kararın doğru verilmesi, can kayıplarının önlenmesi ve hızlı müdahale açısından hayati önem taşır. Gelişen teknolojilerle birlikte karar destek sistemlerinin ve CBS tabanlı modellerin yaygınlaştırılması, itfaiye hizmetlerinin verimliliğini artıracaktır

Bu çalışma ile Ankara'da yangına müdahale sürelerini azaltacak yeni itfaiye istasyon yerlerinin belirlenmesi

amaçlanmıştır. Bulgular doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

1. Etimesgut, Gölbaşı ve Pursaklar ilçelerinde en az birer yeni itfaiye istasyonu kurulmalıdır.
2. Sanayi bölgelerinde yangın riski nedeniyle müdahale kapasitesi artırılmalıdır.
3. AHP yöntemi ile elde edilen kriter ağırlıkları, planlama sürecine dâhil edilmelidir.
4. CBS destekli risk haritaları periyodik olarak güncellenmeli ve karar vericilere sunulmalıdır.
5. Ulaşım altyapısının itfaiye ulaşımı açısından yeniden değerlendirilmesi önerilmektedir

KAYNAKÇA

- Ankara Büyükşehir Belediyesi (2024). İtfaiye Dairesi Başkanlığı verileri.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi. (n.d.). CBS Başkent. [https://cbs.baskent.bel.tr/CORINE Land Cover Dataset](https://cbs.baskent.bel.tr/CORINE_Land_Cover_Dataset) (2020).
- ESRI Road Network Database (2024).
- <https://www.ankara.bel.tr/haberler/ankara-da-itfaiye-agi-genisliyor-2025-te-51-istasyon-hedefleniyor-17800>
Erişim tarihi 16.06.2025
- NFPA. (2022). NFPA 1710: Standard for the Organization and Deployment of Fire Suppression Operations. National Fire Protection Association.
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2007, Ekim 21). Belediye İtfaiye Yönetmeliği. Resmî Gazete (Sayı: 26677). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=12353&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Tengilimoğlu, E. S., & Barutcu, S. (2024). İtfaiye Teşkilatlarında Kamu Tasarruflarına Örnek Uygulama Önerileri. Presented At The 111. Bilsel Uluslararası Turabdin Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi, Mardin.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2024 Nüfus Verileri.

İKY'DE GÜNCEL KARİYER SORUNLARI VE YENİ KARİYER YAKLAŞIMLARI

Serap ATEŞ¹

1. GİRİŞ

Son yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kapsamında üzerinde özellikle durulan konulardan biri de “Kariyer” konusudur. Kariyer tüm çalışanların gündeminde olan ve kişilerin iş yaşamını her önü ile konu edinen önemli bir yönetsel uygulamadır. Çünkü örgütsel başarının sağlanmasında en önemli faktör bireylerin beceri ve yeteneklerinin fark edilerek geliştirilmesidir. Günümüzde her alanda hızlı bir değişim yaşanmakta ve örgütler de bu değişime uyum sağlayarak rekabet edebilirlik noktasında sürdürülebilirliği yakalamak zorundadır. Bu noktada her örgütün nitelikli, çeşitli beceri ve yetkinlikleri olan çalışanlara ihtiyaç duyması kaçınılmazdır. Artık örgütler hem nitelikli çalışanları örgüte kazandırmaya hem de sahip oldukları çalışanların niteliklerini daha fazla artırmaya odaklanmışlardır. Çünkü insan kaynağı örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynağı teşkil etmektedir. Buradan hareketle örgütlerde İKY’de işgörenin kariyer gelişimi, güncel kariyer sorunları ve bu noktada uygulanan kariyer yönetimi yaklaşımlarının neler olduğu üzerinde durulması ve tartışılması gereken konulardır. Bu anlamda yapılacak olan çalışmalar hem bireysel hem de örgütsel kayıpların önüne geçeceğinden

¹ Dr. Öğretim Üyesi Serap ATEŞ, Harran Üniversitesi, Hilvan MYO, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, sates@harran.edu.tr, ORCID:0000-0002-9527-5183.

yapılacak olan kariyer konulu çalışmalarının uygulanabilir ve gerçekçi olması gerekmektedir.

Bu çalışmada özellikle iki hususa vurgu yapılmıştır. Bunlardan ilki kariyer alanında karşılaşılan kariyer sorunları olup diğeri ise tartışılan yeni kariyer yaklaşımlarıdır. Buradan hareketle ilk olarak kariyer ve kariyer yönetimi kavramları açıklanmıştır. Ardından çalışmanın ilk bölümünde kariyer konusunda karşılaşılan temel sorunların neler olduğu ortaya konulmuş olup ardından yeni kariyer yaklaşımları açıklanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İKY’de kariyer bireysel, örgütsel ve çevresel anlamda birçok faktörün etkisiyle yapılandırılmaktadır. Adı geçen faktörler ve bunların aralarındaki etkileşim insan kaynakları yönetiminde kariyer ve kariyer planlama sürecini etkilemektedir. Çalışmanın bu başlığında ilk olarak kariyer ve kariyer yönetimi kavramları açıklanmış olup ardından kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer geliştirme sürecinde etkili olan faktörlere değinilmiştir.

2.1. Kariyer

Fransızca’da “carriere”den olarak anılan kariyer kavramı, uzmanlık, meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte elde edilmesi gereken aşamalar, iş yaşamında seçilen yön şeklinde, işte ilerleme ve hayat boyu yapılan işler dizisi olarak algılanmaktadır (Akat ve Budak, 1994: 408). Kariyer, bireyin işi ile ilgili pozisyonları, yaşam süresince ard arda kullanmasıdır (Anday ve Ataay, 1998). Farklı bir anlatımla kariyer; bir bireyin çalışabileceği yıllarca herhangi bir iş alanında devamlı olarak adım adım ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanmasıdır. Kariyer, çalışanların iş hayatları süresince yaptıkları işleri, iş hayatındaki gelişme ve ilerlemeleri kapsayan bir kavramdır (Aytaç, 1997:

17). Kariyer kavramında dört unsurdan söz edilebilir (Tüz, 2003: 171):

- Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Hali hazırda bulunan performans ve tatminin ötesindedir.
- Objektif ve dışsal kariyer faktörlerine (aktiviteler) ve subjektif ve içsel faktörlere (tecrübeler) odaklıdır.
- Kariyer etkinliği başlangıç noktasıdır.
- Kariyer sonuçları kişinin çabaları neticesinde ortaya konmaktadır.

Kariyer, hedeflenmiş bir iş yolunda devam etmek ve sonunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek; saygınlık, erk ve prestije ulaşmaktır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77). Kariyer kavramı, örgütlerde bireyin iş yaşantısını tüm yönleriyle ilgilendirmektedir.

2.2. Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi (OCM), örgütlerin çalışanlarının hem kariyer gelişimini sürdürmek, terfi ve maaş artışı almalarına yardımcı olmak hem de liderlik pozisyonlarına geçişlerini desteklemek amacıyla yürüttükleri faaliyetleri ifade eder (Bagdadlı and Gianecchini, 2019).

Farklı bir anlatımla kariyer yönetimi; İK planları ile örgütsel sistemin bütünleştirilmesi, kariyer noktasında yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması amacıyla örgütte açık iş pozisyonlarının ilan edilmesi, performans değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığının yapılması, İK'nın iş deneyimlerinin artırılarak eğitim programları düzenlenmesidir (Eryiğit, 2007: 24).

Örgütlerde kariyer yönetimi çalışmalarının amaçları şu şekilde sıralanabilir (İplik ve İplik, 2020: 74):

- Örgütlerde işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini sağlamak,
- Kişilere potansiyellerini hayata geçirmeleri için gereksinim duydukları cesaret ve desteği sunmak,
- Kişilere yetenek ve istekleri dikkate alınarak kurumda başarılı kariyere ulaşmaları ve kariyer noktasında önemli potansiyeli olan kişiler için eğitim ve gelişim gereksinimlerini karşılamak,
- İşgörenleri kurum içinde farklı noktalarda değerlendirmek ve kariyer basamaklarında yükselme ya da karar alma süreçlerinde etkin olma gibi ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamak,
- İşgörenlerin iş tatmin seviyesi ve örgütsel bağlılık duygularını yükseltmek.

“Örgütsel kariyer yönetimi” terimi genellikle, örgütlerin çalışanlarının kariyer etkinliğini artırmak için bilinçli bir şekilde oluşturdukları çeşitli politikaları ve uygulamaları kapsamaktadır.

Bireylerin kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla sergiledikleri bireysel çabalar örgütlerin çalışanlar için oluşturdukları amaçlarla kimi zaman örtüşmeyebilir (Orpen, 1994). Bireylerin potansiyelleri başarılı bir şekilde analiz edilmeli ve mevcut kariyer fırsatları çalışanlara duyurularak gelişimleri noktasında desteklenmelidir.

2.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlama bireysel kariyer hedefleri ile ilgilidir. Kişi kariyer planlaması yaparken kendini keşfetmeye ve çevredeki fırsatları izleyerek kişisel amaçlar oluşturur. Kendini keşfetmede değerlerini, kendi güçlü ve zayıf yönlerini, ilgilerini, sahip olduğu beceri ve yeteneklerini, alternatif kariyer fırsatlarını ve seçtiği hususları değerlendirir (İrmiş ve Bayrak,

2001: 181). Ardından kurum içi sunulan ve kurum dışı hali hazırdaki potansiyel fırsatlarla ilgili bilgi toplamaktadır.

Şirketler, personellerinin kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla demodelikten kaçınmalı ve devamlı öğrenme havası oluşturmalıdır. Bu bağlamda yapılabilecek olanlar şu şekilde sıralanabilir (Noe, 2009: 434):

- Çalışanlara bilgi, fikir alışverişi fırsatı yaratılmalıdır,
- Erken terfi fırsatları yaratılmalıdır,
- Çalışanın kendini geliştirmesini sağlayacak görevler verilmelidir,
- Yaratıcı fikir ve düşünceler, tavsiyeler, müşteri memnuniyeti gibi konularda çalışanlar ödüllendirilmelidir.
- Çalışanların çeşitli konferanslara katılarak, gazete ve dergi aboneliği, üniversite ya da eğitim kurumlarında düzenlenen kurslara düşük ücret ya da bedava katılım gibi imkanlar sağlanmalıdır.
- Çalışanlar yüz yüze ya da sanal ortamlarda sorunlarını tartışmak ve yeni fikir ve düşünce yaratmaya dönük çalışmalara katılmaya yönlendirilmelidir.

Farklı bir anlatımla, kariyer planlama, bireyin hayatı boyunca meşgul olacağı işle ilgili hedeflerini, görev ve pozisyonlarını, geleceğinin planlamasıdır (Aytaç, 1997). Yapılan doğru kariyer planlama, kendi geleceğini öngörebilen, kendisi ile ilgili nelerle karşılaşacağını bilen, hedeflerini o yönde belirleyebilen yüksek motivasyonlu ve kendini işe adayan bireylerin oluşmasını sağlar (Barutçugil 2004). Kariyer planlamasının başarılı olması için örgüt yönetimlerinin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Decenzo ve Robbins 1996):

- Örgüt içinde bireylerin niteliklerini keşfetmelerini sağlamak,
- Olumlu bir çalışma ortamının yaratılarak, bireylerin kariyer hedeflerinin neler olduğunu anlamalarını sağlamak,
- Bireylere teknik ve yönetsel anlamda tercih yapabilme imkanı sağlamak,
- Bireylerin kariyer evrelerini analiz etmek,
- Söz konusu kariyer fırsatları bireylere aktarmak.

Kariyer Planlama, tam anlamıyla bireyi ve bireyin iş hayatında nasıl başarı elde edeceğine yönelik bir süreçtir. Çalışanın kendini değerlendirdiği, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri ile zayıf yönlerini keşfedip, örgütte üst düzeylerde yükselmesi adına gösterdiği çabayı kapsamaktadır.

2.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer, sorumluluğu hem bireye hem de örgüte aittir. Çünkü kariyer gelişiminden söz edilebilmesi için hem örgütün hem de bireyin olması gerekmektedir (Kordon, 2006: 48). Kariyer yönetimi ve kariyer planlama, kariyer kavramına bireysel ve örgütsel yaklaşımlar şeklinde ele almaktadır. Kariyer planlama bireyleri, kariyer yönetimi örgütleri konu almaktadır. Kariyer geliştirme ise bu iki yaklaşımın örgüt ortamında uygulama dönüşümüdür (Uğur, 2019: 211).

Örgüte Ait Sorumluluklar	Bireye Ait Sorumluluklar
• Çalışanların gereksinimlerini doğru analiz etmek, • Fırsatlarla gereksinimleri entegre etmek, • Terfi ve yükselme politikalarının uygulanabilirliği, • Çalışanların niteliklerine uygun işlerde bulunmaları, • Çalışanları destekleyen ve performans değerlemesi yapan süreçlerin varlığı, • Çalışanların gelişimine yönelik eğitim ve gelişim fırsatları sunmak ve onları desteklemek.	• Kariyer yönetimi süreçlerinde yer almak, • Mesleki açıdan gelişmeyi teşvik eden çalışmalarda aktif rol almak, • Gereksinimlerini ve hedeflerinin doğru bir şekilde belirlemek, • Fırsatların neler olduğunu izlemek, • Tüm fırsatları gözden geçirmek, • Örgüt tarafından sunulan fırsatları değerlendirmek, • Bireysel anlamda mesleki gereksinimlerini etkileye faktörleri analiz etmek.

Şekil 1. Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar

Kaynak. Palmer, 1995

Kariyer geliştirme organizasyonlarca kullanılan ve gerek duyulduğunda uygun özelliklere ve tecrübeye sahip olan çalışanlara ulaşabilmeyi kolaylaştırır. “*Onları Sevin Veya Kaybedin: İyi İnsanların Kalmasını Sağlamak*” adlı eserde yazarlardan biri Beverly Kaye çalışanların, çalışmakta oldukları şirkette devam etmelerindeki en önemli 20 sebebi araştırmış ve bunların başında kariyer geliştirme imkanının varlığının listenin başında olduğu görülmüştür (Mondy, 2017: 187). Kariyer gelişimi, artık maaş artışı, terfi, prestij, sosyo-ekonomik anlamda statü ve güvenlik konularının gelişimi ve iyileşmeyi kapsayan kariyer fırsatlarını aşan bir süreçtir. Kariyer, bunların ötesinde ilişkisel olarak görülen, iş zorlukları, ilişkileri ve deneyimleri ile birlikte sergilenen tutum ve davranışlardan çok daha fazla şey öğrenmeye yoğunlaşmış bir iş çevresinde, işgöreni başarıya ulaştırma çabasıdır (Aktaş, 2015).

2.5. Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Hususlar

Örgüt içerisinde tüm çalışanların kariyer geliştirmede sorumluluğu olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Aksi

taktirde çalışanların kariyer yapma noktasında şansları azalacaktır. Başarılı kariyer gelişimi için dikkat edilmesi gereken faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tunçer, 2011: 254-256):

- **Performans:** İyi performans sergilemeyen bir bireyin örgütte eğitim ve kariyer gelişimi ve terfi fırsatlarından faydalanma olasılığı düşüktür.
- **Başarının İspat Edilmesi:** Kariyer için sadece iyi performansın sergilenmesi ile birlikte ulaşılan başarının yönetim tarafından da bilinmesi gerekmektedir.
- **Nitelikler:** Kariyer geliştirme süreçlerinde bireylerin nitelikleri oldukça önemlidir. Yapılan bir araştırma ücret ile mezun olunan eğitim kurumunun arasında kuvvetli bir korelasyonun var olduğunu göstermektedir.
- **İşverenin Ünü:** Şirketlerin kariyer noktasında sunmuş oldukları fırsatlar potansiyel çalışanlar için dikkate değer bir husustur. Bu sebeple kariyer fırsatı sunan örgütler belirli imaja ve şöhrete kavuşmakta ve yüksek potansiyeli olan adayların çekim merkezi durumuna gelmektedir.
- **Akraba Kayırma:** Bir işletmede akrabaların istihdamı veya farklı örgütlerde istihdamı ve kariyer fırsatları için aile nüfuzunun kullanımı olarak açıklanabilir. Aile şirketlerinde görülebilen bir durumdur.
- **Rehber:** Genellikle deneyim sahibi ve kıdemli bir yönetici olan rehberler çalışanları eğitme ve geliştirmede önemli işlevlere sahiptir. İyi bir rehberi olan bireyin kendisini geliştirme ve ilerletmesi daha fazla olasıdır.
- **Dalkavukluk:** İş hayatında terfi ve daha fazla ücret elde etmenin üst yönetimi ya da patrona hoş görünmeye, iltifat etmeye, itiraz etmemeye veya övgüye bağlı olduğu

gibi bir kanaat söz konusudur. Bu tarz davranışlar dalkavukluk olarak ifade edilmektedir. Kültürden kültüre, liderlik türüne göre farklılık gösterse de dalkavukluk birçok işletmede kariyer geliştirme fırsatı yaratmada etkilidir.

- **Gelişme:** Birey görgü ve bilgisini geliştirdiği müddetçe şirket için kıymetli ve çekici hale gelmektedir. Bu sebeple kariyer planlarının gerçekleşebilmesi, mevcut beceri ve bilginin geliştirilmesine bağlıdır.
- **Uluslararası Tecrübe:** Çoğu alanda olduğu gibi iş gücü, ekonomi ve üretim küreselleşmektedir. Bu sebeple uluslararası deneyimi olan çalışanlara giderek talep artmaktadır. Uluslararası deneyimi olan çalışanlar kariyer basamaklarında çok daha hızlı yol alabilmektedir.
- **Dil Becerileri:** Küreselleşen ekonomi ile birlikte birden fazla dil bilen yöneticilere olan talep de artmıştır. Bu donanımı olan çalışanlar kariyer planlarının hayata geçmesinde önemli bir avantaja sahip olabilmektedir.
- **Amaç Oluşturma:** Kariyer planlama ve geliştirme arzusu olan insanlar ilk olarak kendileri için amaç veya hedef belirlemeli ve nasıl ulaşacaklarını analiz etmelidir.
- **Dış Görünüş:** Bireylerin dış görünüşü, onların işe girmesinde ve kariyer yapmalarında önemli role sahiptir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre çekiciliği yüksek olan adayların çekici olmayanlara göre daha üstün nitelikli olduğu şeklinde algılandığını ortaya koymaktadır. İyi görünüş, çekici olma durumu çalışan seçimi ve terfi kararlarında oldukça etkilidir.

Bireyler biyolojik olarak benzese de duygusal ve düşünsel açıdan birbirinden farklıdır. Dolayısıyla iş

yaşamlarında yaptıkları/yapacakları tercihler, istek ve beklentiler de değişiklik gösterebilir. Bu durumda bireyin kariyer planlama ve geliştirme sürecinde etkili olan faktörler değişiklik gösterebilecektir.

3. GÜNCEL KARIYER SORUNLARI

Çalışmanın bu başlığında genel kariyer sorunlarının neler olduğu açıklanmıştır. Genel kariyer sorunları şu şekilde sıralanabilmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 352-362):

3.1. Stres ve Tükenmişlik

Günümüz iş hayatında çok sayıda stres kaynağı bulunmakla beraber stresle başa çıkabilmek için birçok yöntem geliştirilmiştir. Stres kimi zaman genel olaydan veya kişinin özel hayatından kaynaklanabilmektedir. Kısaca, (TDK 2025), ruhsal gerilim olarak tanımlanan stres Eren'in ifadelerine göre (2010: 292) bireyin bulunduğu ortam, iş koşullarının etkilemesi neticesinde vücudunda biyokimyasal salgı oluşarak mevcut koşullara uyum için bedensel ve düşünsel olarak harekete geçmesidir. Örgütsel anlamda stresin yol açtığı sorunların çözümü için izlenebilecek yönetim stratejileri geliştirilmiştir. Bu stratejiler şu şekilde sıralanabilir (Ardıç. Ve Özdemir, 2018: 353-354):

- İş rotasyonu,
- İş tasarımı,
- Belirsizliğin önüne geçilmesi,
- Etkili performans ödül sistemi,
- Destekleyici nitelikli örgüt kültürünün olması,
- Çatışma yönetim sistemi,
- Esnek yer zaman uygulamaları,

- İK destek sistemi,
- İzin uygulama sistemi,

Geliştirilen bu stratejik uygulamalarla bireylerin stres kaynaklı sorunlarla başa çıkabilmesini mümkün kılmaya çalışmaktadır. Tükenmişlik ise TDK (2025) tarafından bireyin gücünü yitirmesi ya da çaba göstermeme durumu olarak açıklanmıştır. Tükenmişlik gönüllü sağlık personeli arasında görülen hayal kırıklığı, yorgunluk ve işi bırakma gibi durumları ifade etmek için tanımlanan ve ilk olarak Freudenberger tarafından ortaya atılan ve Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen bir kavramdır. Uzun dönemde söz konusu olan iş stresi tükenmişliğe yol açtığını ifade eden Maslach tükenmişlik durumunu profesyonel bir kişinin mesleğine özgün anlamdan uzaklaşarak, hizmet sunduğu insanlarla ilgilenmemesi şeklinde açıklamıştır (Kaçmaz, 2005: 25). Tükenmişliğin en önemli özellikleri, motivasyonun azalması, enerji düşüklüğü, diğer insanlara karşı negatif olma ve aktif bir şekilde diğer bireylerden geri çekilmedir.

3.2. Ayışığı Sorunu

Ay ışığı sorunu, bir bireyin gelirinin yetersiz oluşu, tecrübe sahibi olmak veya farklı birtakım sebeplerle ikinci, hatta üçüncü işte çalışıyor olması olarak açıklanabilir. Söz gelimi, bir lisede görevli öğretmen, hem bir dershanede çalışması hem de özel ders vermesi durumudur. Bazı örgütler bu tip işgörenleri işten çıkarmakla tehdit ederler, fakat yine de bu durum engellenemez. Bazı örgütler de kendileri için rakip olmadıkları durumlarda bu kişilerin kendi adlarına çalışmasına izin vermektedir (Budak 2008, 279).

3.3. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlilik kişinin birden çok uzmanlık alanının olmasıdır. Birden fazla alanda eğitiminin ve deneyiminin olması

bu alanda ilerleme fırsatı yaratsa da, çalışanın bunlardan birini tercih ederek kariyerini o yönde yönlendirmesi gerekir (Bayraktaroğlu 2008, 160-161). Aksi durum her iki kariyer yönünde yol almaya çalışan kişi açısından sorunlar ortaya çıkacaktır ve çabasını her iki kariyer yönünde paylaşdırmak isteyen kişinin, başarıya ulaşması zor olacaktır. Bu noktada bireyin daha fazla ilgi duyduğu ve hoşlandığı kariyer basamağını tercih ederek ilerlemesi onu başarılı kılacak, iş tatminini ve motivasyonunu yükselecektir (Dündar 2009, 290).

3.4. Cam Tavan

Cam tavan kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları ifade eden bir kavramdır (Tunçer, 2012). Kadınların üst düzey yönetim kademelerinde yer almalarını engelleyen bariyerleri ya da görünmeyen duvarları açıklamaktadır. Kadınların kariyer yaşamında karşılarına çıkan bu tür engeller; performansı, eğitim düzeyi, fiziksel görünümü veya yetenekleri gibi özelliklerinin dışında, cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıkartılmaktadır (Dündar 2009, 289-290). Kadınların üst düzey pozisyonlarda görev alamamalarına yönelik geliştirilen birtakım gerekçeler şu şekilde sıralanabilir: (Budak 2008, 277-278):

- Kadınların çocuk büyütmek amaçlı kariyerlerine ara vermeleri veya durdurmaları,
- Kadın çalışanların aile ve iş yaşamına dair sorumluluklarını dengeleme çabaları,
- Kadınların geleneksel anlamda işletmecilik ve mühendislik becerilerinin olmaması,
- Başarılı kadın çalışanların kendi işlerini kurarak bağımsız çalışma arzuları,
- Kadınların geleneksel anlamda insan kaynakları pozisyonlarını tercih etmeleri

Kısaca cam tavan iş hayatında kadınların örgütün yönetim kademelerinde daha yüksek düzeylerde yer almalarına mani şeffaf engeldir (Öge ve Karasoy, 2018. 160).

3.5. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, hiyerarşik anlamda terfi olasılığının az olduğu kariyer noktası anlamına gelmektedir. Yetenek eksikliği veya farklı olumsuzluklar sebebiyle bireyin terfi edemeyeceğini ifade eden olumsuz bir içeriğe sahiptir (Öge ve Karasoy, 2018: 158). Bu sürecin baş göstermesi, çalışanın ilerleme imkanından yoksun kalması dolayısıyla küsmesine ve çalışmada isteğinin azalmasına neden olmaktadır. Bu da verimin azalmasına yol açmaktadır. Kariyer platosu, örgütte her çalışanın karşılaşacağı bir durumdur. Bu noktada örgüt yönetimlerinin kendi bünyelerinde bir psikolog bulundurmaları çıkabilecek sorunların çözümünde önemli olacaktır.

3.6. Çift Kariyerli Eşler

Kariyer ile ilgili karşılaşılan sorunlardan bir diğeri de eşlerin kendi kariyerlerine fazla yoğunlaşmasıdır. Bu yoğunlaşma nedeniyle birbirlerini ihmal etmeleri ve ev ile ilgili yerine getirmeleri gereken sorumluluklarını yerine getirmemeleri sebebiyle birtakım sorunlar yaşanabilir. Çift kariyerli eşler sorunu en çok akademisyenlerde görülmektedir (Güney, 2019: 176). Kısaca çift kariyerlilik durumu, eşlerin ilk olarak kendi kariyer gelişimlerine daha fazla yoğunlaşmalarını ifade etmektedir.

3.7. Kılavuzluk (Rehberlik) Yapma

Rehber örgütte deneyimi olmayan, kıdemsiz ve yaşça küçük olan çalışanlara kariyer gelişimlerinde ve ilerlemelerinde yardım eden kişidir. Örgütlerde yer alan çalışanlara yönelik rehberlik çalışmaları onların mesleki yeterliliği ve gelişimi bakımında oldukça önemlidir.

4. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

İş hayatında, iş fırsatlarının fazla olmaması örgütlerin kariyer imkanlarının yetersiz oluşu, çalışanların kariyer gelişiminde kuruma olan bağımlılığı azalttığı dikkati çekmektedir. Çalışanlar kariyer gelişimleri ile ilgili kendi başlarının çaresine bakar duruma gelmiştir. Bu durum yeni kariyer anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlardan bazıları şu şekildedir (Güney, 2019: 173-174, Öge, 2017:300-302):

4.1. Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer kavramları temel olarak Michael Arthur ve meslektaşlarının 1990'ların ortalarında başlayan yazılarından oluşmaktadır. Sınırsız bir kariyer, hiyerarşik seviyeler ve işlevsel bölümler gibi iç sınırlara daha az önem veren ve organizasyon ile diğer organizasyonlar ve bireylerle kurduğu sayısız ağ arasındaki sınırların aşılmasını gerektiren modern organizasyonlardaki iş yaşamını temsil eder (Greenhous, Callanan and Gogshalk, 2010: 24). Son yıllarda insan kaynakları alanında oldukça popüler olan ve yazında oldukça fazla yer alan bir kavramdır. Sınırsız kariyer, kariyerin örgütsel sınırları aşarak açıklanabilmesine yönelik esnek bir anlamda kullanılmaktadır. Daha açık bir ifade ile tek bir iş örgütü ile bağlı olmayan ve sınırlandırılmamış kariyer şeklinde açıklanabilir. Yazılı ve görsel alandaki gelişmeler, bireylerin iş hayatı dışında da kariyerlerini geliştirmelerini desteklemektedir. Söz gelimi bir mühendisin giyecek veya yiyecek sektöründe de kendinin geliştirmeye yönelmesi gibi. Önemli olan bireyin kendine uygun kariyer planına yönelmeleridir.

4.2. İki Aşamalı Kariyer

Bu yaklaşım insanların aldıkları eğitime göre seçtikleri mesleklerinde yükselme amacıyla gereken ikinci gelişim sürecinin tamamlamalarını öngörmektedir. Söz gelimi yönetim

kademelerinde yükselme arzusu olanların işletme yönetimi alanında eğitim almak istemesi ya da mühendislik eğitimi alan kişilerin işletme yönetimi konusunda yüksek lisans yapmak istemesi şeklinde. Yani kısaca iki aşamalı kariyer, teknik ve yönetsel konularda gelişmeyi ifade etmektedir. Mühendislik becerilerinin yüksek olmasına rağmen bireylerin alt kademelerdeki yönetim yerine üst kademelerdeki makam ve mevki tercih etmelerinin özünde bu felsefe bulunmaktadır.

4.3. Esnek Kariyer

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme ile birlikte farklı nitelik ve uzmanlığı olan kişilerden oluşan ekiplerce yürütülen proje türündeki işler yaygınlaşmıştır. Farklı mesleki bilgi birikimi ve becerileri olan kişilerden oluşan çalışma ekipleri çatısında bulunan bireylerin kariyerleri mevki ve statü dikkate alındığında dikey değil yetkinlik esaslı esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu noktada bireylerin rekabet edebilirlik noktasında yeteneklerinin olması esnek kariyer anlayışında önemlidir. Esnek kariyer yaklaşımı kişilere kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmesi sorumluluğunu vererek kuruma da işgörenlerin yeteneklerini geliştirme ve onlarla güven esaslı ilişki kurma sorumluluğunu yüklemektedir.

4.4. Portföy Kariyer

Portföy kariyer yeteneklerin portföyünün oluşturulması ve bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili sorumlulukların tamamını üzerlerine almaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu noktada çalışanlar bir organizasyona bağlı tam zamanlı çalışan ve oradan bir ücret elde eden kişiler olmaksızın, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak faaliyette bulunmaktadır. Çalışan birden fazla müşteri ile çalışmakta ve birden fazla iş yapmaktadır. Kısacası örgütün çalışanları örgüte bağlı ve tek iş yapan kişiler değildir. Bu yaklaşımın özünü müşteriler ve talepleri oluşturmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle hemen hemen tüm çalışanların kariyer yapma adına istekli olduğu görülmektedir. Kariyer planlama ve geliştirme çabası olan bireylerin ilk olarak ne istediklerini bilmeleri ve bu noktada mevcut kariyer fırsatlarının farkında olmaları gerekmektedir. Bu sürecin başarılı olması İKY’de önemli kayıpların meydana gelmesinin önüne geçecektir. Kariyer, örgütlerde hem işgören hem de örgüt ilgili bir kavram olduğundan, bugün insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Ancak küreselleşme sürecinin iş yaşamını da etkilemesiyle birlikte kariyer kavramının içeriği, boyutları, kariyer planlama ve geliştirme süreçleri ile kariyer sorunları da değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu bağlamda, yeni kariyer yaklaşımları güncel kariyer sorunları ile birlikte incelenmiş ve sorunlara yönelik çözümler geliştirilmiştir. Bu çalışmada ilk olarak kariyer kavramı açıklanmış ardından kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreçlerinde nelere dikkat edilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

KAYNAKÇA

- Akat, İ & Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Aktaş, K. (2015). Genel anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 1(1):26-36
- Andal, T. & Ataay İ. D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını
- Ardıç K. & Özdemir, Y. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Bagdadlı, S. & Gianecchini M. (2019). Organizational Career Management Practices And Objective Career Success: A Systematic Review And Framework, *Human Resource Management Review*, 29 (3), pp. 353-370.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Başoğlu C.), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Yayınları
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları
- Decenzo, D.A & Robin S. (1996). *Human Resource Management*, Willey Series in Management. New York.
- Dündar, G. (2009). “*Kariyer Geliştirme*”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul Beta Basım.

- Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı
- Greenhaus, J. H, Callanan, G.A. % Godshalk, V.M. (2010). *Career Management*, London: Sage Publications.
- Güney, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- İplik, F.N. & İplik E. (2020). *Kariyer Yönetimi, Tüm Yönleri İle Kariyer Yönetimi*, Ed. Günay vd. Ankara: Nobel Yayınevi .
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186
- Kaçmaz, N. (2011). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68(1), 29-32.
- Kordon, E. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Plânlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Çev. Editörü Doç. Dr. Güler Tozkoparan, Yrd. Doç. Dr. Murat Çolak). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Noe, R, A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*, (Editör ve Çeviren Prof. Dr. Canan ÇETİN), (1. Basım), İstanbul: Beta Yayıncılık
- Orpen, C. (1994), "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", *International Journal of Manpower*, 15 (1), pp. 27-37.

- Öge, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Öge, S.& Karasoy H. A. (2018), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Palmer, M. (1995). *Performans Değerlendirmesi*, (Çev. Şahiner D.). İstanbul: Rota Yayınları
- Şimşek, M.Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Mikro Dizgi.
- Tunçer,Polat. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 31(1).
- Türkkahraman, M., & Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen- Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176
- Uğur, A. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

TÜRKİYE YÜZYILI MAARİF MODELİ 2024 EĞİTİM VE ÖĞRETİM PROGRAMI ÖĞRENME ÇIKTILARININ KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALLARI BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Oktay ALKUŞ¹

1. GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti’nde eğitimin kökü Tevhid-i Tedrisat Yasası’dır. Bu Yasa, eğitimin niteliğini ve eğitim yönetiminin temellerini oluşturmuştur. Oluşumda temel sorun, öğretim programı geliştirme, derslerin öğretim programı tasarımı ve ders kitaplarının seçimi olmuştur. Her seçimde, önceki öğretim programları ve ders kitapları düzeltilmiş ve yenilenmiştir (Aslan, 2010).

Milli Eğitim Bakanlığı(MEB) tarafından 2023 yılında öğretim programı değişikliğine yönelik hazırlık çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar okul öncesinden lise son sınıfa tüm eğitim kademelerine yönelik gerçekleştirilmiştir.

Bakanlık içinde ilgili birimlerde komisyonlar oluşturulmuştur. Komisyonlarda öğretmenler, eğitim yöneticileri, akademisyenler ve eğitim paydaşları yer almıştır. Bu katılımcılarla çalıştaylar yapılmıştır.

Çalıştaylarda, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen öğretim programı değişikliği ile öğrencilerin fiziksel, duygusal, zihinsel, sosyal ve ahlaksal bakımdan çok yönlü gelişimi temel alınmıştır. “Bütüncül eğitim” yaklaşımı hedeflenmiştir. Öğretim

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilim ve Kamu Yönetimi Bölümü, oktayalkus@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5046-9366.

programının hem çok fazla hem de çok ağır konuları içermesi nedeniyle sadeleştirmeye gidilmesi gerekliliği öne çıkmıştır. İlkokul, ortaokul, lisede tekrar eden konular bulunduğu; bazı konuların pedagojik usullerle anlatılmadığı ve anlatılan konuların birbirini tamamlamadığı ifade edilmiştir (URL1, 2023).

“Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli” kapsamı içeriğinde Ortaöğretim Genel Müdürlüğü tarafından, öğretim programlarındaki dersler, yenilik amacıyla kamuoyunun görüş ve önerisine sunulmuştur. Askıda bırakılan taslağa, çeşitli öğretmenler ve sivil toplum kuruluşları, görüşler ve öneriler iletilmiştir. İletilen görüşler ve öneriler şeffaflık, bilimsellik ve katılımcılık ilkeleri çerçevesinde şekillendirilmiştir. Şekillendirilen konuların öğretim programlarına aktarılması için kurulmuş ilgili komisyonlar, bölümlemeler ve değerlendirmeler yapmışlar ve daha sonra yeni öğretim programı, Talim ve Terbiye Kurulunun onayına sunulmuştur. Talim ve Terbiye Kurulu onayından geçen yeni öğretim programı, Milli Eğitim Bakanlığınca yürürlüğe konulmuştur (URL2, 2024).

Bu çalışmanın amacı, yürürlüğe konulmuş olan bu yeni öğretim programını nitel araştırma yöntemi, durum deseni, doküman incelemesi veri toplama aracıyla siyaset bilimi ve kamu yönetimi bölümü anabilim dalları öğretim konuları bakımından Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli 2024 Eğitim ve Öğretim Programı öğrenme çıktılarını incelemektir. İnceleme, ilkokulda ve ortaokulda okutulan derslerin öğrenme çıktıları üzerinden yapılmıştır.

2. LİTERATÜR

Öğrenme çıktıları, öğrenme alanları kapsamlarındaki içerik bilgileri ile ilişkili alan becerilerinin birleştirilmesiyle oluşturulur. İçerik bilgisi, öğrenenlerin beceri gelişimine aracılık eder. Becerilerin kullanılması sayesinde içselleştirilir. Hem

anlamalı hem de yaşama yönelik hâle getirilir. Bu nedenle öğrenme çıktıları “içerik bilgileri” ve “alan becerileri” olmak üzere iki ana ögeden oluşur. Her bir alana özgülünmüş olan öğrenme çıktıları, öğrencilerin özelliklerine göre alanın içerik bilgisiyle bütünleştirilir (MEB, 2024d, s. 13).

Literatürde, öğrenme çıktılarıyla ilgili yapılmış çalışmalar vardır. Öğrenme çıktılarına ilişkin yazılmış yüksek lisans tezlerine bakıldığında 2004 yılından bugüne 40 lisansüstü tezin yazılmış olduğu görülmektedir. Kırk lisansüstü tezin beşi ilkökul ve ortaokul eğitiminde öğrenme çıktıları konusundadır. Bu konudaki lisansüstü tezlerden biri Bayrak (2021) çalışmasıdır. Tezde öğretmenlerin üzerinde durduğu kavramlara bakıldığında görüşlerinin yaparak yaşayarak öğrenme kavramı üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. (Bayrak, 2021, s. 51)

İkincisi Kocakaya (2022) çalışmasıdır. Tezde dijital öykülerle işlenen sosyal bilgiler dersinin öğrencilerin akademik başarılarını, öğrenme kalıcılığını, motivasyonunu etkilediği açıklanmıştır (Kocakaya, s.37-38).

Üçüncüsü Bozkurt (2023) çalışmasıdır. Tezde ilkökulda değerler eğitimi uygulamalarının öğrenme çıktılarına yönelik etkililiği meta-analiziyle araştırılmıştır. Türkiye’de yapılmış deneysel çalışmaların sonucunda genel etkililiğinin anlamlı, güçlü düzeyde ve pozitif olduğu belirlenmiştir. Böylece ilkökulda değerler eğitimi uygulamalarının öğrenme çıktılarına güçlü etkisinin olduğu ya da diğer bir ifadeyle değerler eğitimi uygulamalarının istendik değerleri edindirme konusunda etki düzeyinin yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Bozkurt, 2023, s. 67).

Dördüncüsü Şihman (2024) çalışmasıdır. Tezde artırılmış gerçeklik ve üretken öğrenme stratejileriyle çeşitlendirilmiş ders içeriklerinin kalıcılığı ve akademik başarıyı edindirmenin sadece artırılmış gerçeklik teknolojisinin kullanılmasıyla yürütülen

süreçlere göre daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre artırılmış gerçeklik teknolojisinin yanında, üretken öğrenme stratejilerinin kullanılması, öğrencilerin dersleri eğitici, işbirlikçi, yenilikçi, eğlenceli ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı olarak nitelendirmelerini sağlamasıyla öğrencilerin derslere karşı daha motive olmuş ve aktif katılımlarını arttırmıştır (Şihman, 2024, s. 65-66).

Beşincisi Aybar (2024) çalışmasıdır. Tezde 2024 Türkçe Dersi Öğretim Programlarındaki önemli farkın “kazanım” kavramı yerine “öğrenme çıktıları” ifadesinin kullanılması olduğu saptanmıştır. Öğrenme çıktılarında “anlam oluşturma” ve “çözümleme” alan becerilerinin baz olarak alındığı söylenmiştir. İlgili programın kolaydan zora ve soyuttan somuta şekillendirildiği belirtilmiştir (Aybar, 2024, s. 83-84).

Diğer taraftan ilkokul ve ortaokul eğitiminde öğrenme çıktıları konusunda yayınlanmış makalelere bakıldığında ise çalışmalardan biri Duran ve Dökme (2018) araştırmasıdır. Makalede araştırmaya katılan öğrencilerin etkinlikleri eğlenceli buldukları, deney ve faaliyetleri yapmaktan hoşlandıkları, derse daha çok ilgi duydukları ve öğrenmelerini kolaylaştırdığı ifade edilmiştir (Duran ve Dökme, 2018, s. 560).

İkinci çalışma Seyhan (2024) makalesidir. Makalede dördüncü sınıf sosyal bilgiler öğretim programında 21. Yüzyıl becerilerinin genelde temsil edildiği fakat bu becerilerin öğrenme alanlarına dengeli dağıtılmadığı vurgulanmıştır (Seyhan, 2024, s. 72).

Üçüncü çalışma Yıldırım ve Çalışkan (2024) makalesidir. Makaleye göre “Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli” öz olarak beceri eğitimi odaklıdır. Bu nedenle ayrıntılı bir hazırlık yapılarak beceri eğitimi ve 21. yüzyıla öğrenci hazırlama bakımından çok önemlidir. Ancak aynı önemin değerlere verilmemiş olması ise

bir eksiklik olarak değerlendirilebilir (Yıldırım ve Çalışkan, 2024, s. 217).

Dördüncü çalışma Çakır (2024) araştırmasıdır. Makaleye göre 2024 Hayat Bilgisi Dersi Öğretim Programının 21. Yüzyıl becerilerinin bir kısmına daha çok ağırlık verilmiştir. Diğer taraftan makalede Medya okuryazarlığı ve dijital beceriler benzeri alanlara göreceli olarak daha az yer verildiği görülmüştür. Öğretim programının bütün sınıflarda öğrenme-yenilik becerileri ile yaşam-kariyer becerilerine ağırlıklı olarak yer verildiği anlaşılmıştır. Medya, bilgi ve teknoloji becerisine yönelik odaklanmanın fark edilir ölçüde düşük düzeyde olduğu açıklanmıştır (Çakır, 2025, s. 868).

Beşinci çalışma Turan, Gedik ve Kutluay (2024) araştırmasıdır. Makaleye göre 2024 Sosyal Bilgiler Dersi Öğretim Programı beceri temellidir. Sosyal bilgiler dersinin disiplinler arası niteliği ve sosyal bilimlerin bakış açısını yansıtmak biçimde hazırlanmıştır. Program kapsamının tasarımında yerel, bölgesel, ulusal ve evrensel dengeler göz önüne alınmıştır. Program, bireyin kendi hayatı ile yaşadığı çevre ve toplumla ilişkilerini hem değişim hem de süreklilik bağlamındaki bir yapı hâlinde (Turan, Gedik ve Kutluay, 2024, s. 126).

3. İLKOKUL TÜRKÇE DERSLERİ

İlkokulda Türkçe dersleri birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflardadır. Türkçe derslerindeki öğrenme çıktıları genel öğrenme çıktılarıdır. Öğretim, genel olarak tema içerikleriyle belirtilmiştir. Tema içerikleri dört sınıfta sekiz temaya ayrılmıştır (MEB, 2024, s. 15). Birinci temada 29 tema içeriğinden 7'si yönetim bilimleri anabilim dalıyla ilişkilidir. Konuları “etik davranmak”, “doğru ve güvenilir olma”, “tarafsız

olma”, “bilimselliğe önem verme”, “aile içi iletişim ve iş birliği”, “öz denetim” ve “planlı olma”dır.

İkinci temada 21 tema içeriğinden 16’sının siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalıyla ilişkisi vardır. Konuları “Mustafa Kemal Atatürk”, “19 Mayıs Atatürk’ü Anma ve Gençlik ve Spor Bayramı”, “29 Ekim Cumhuriyet Bayramı”, “15 Temmuz Demokrasi ve Millî Birlik Günü”, “23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı”, “30 Ağustos Zafer Bayramı”, “Cumhuriyet”, “Çanakkale Zaferi”, “İstiklâl Marşı”, “Sarıkamış Harekâtı”, “Kut’ül Amare”, “vatanseverlik”, “millî irade”, “millî egemenlik”, “millî mücadele” ve “millî kimlik”tir.

Üçüncü temada 28 tema içeriğinden 21’inin kentleşme bilimleri anabilim dalıyla ilişkisi bulunmaktadır. Konuları “bitkiler”, “hayvanlar”, “canlılar”, “çevrenin korunması”, “çevre”, “çevre kirliliği”, “doğal kaynakların israfı”, “doğa”, “atık”, “sürdürülebilirlik”, “geri dönüşüm”, “doğa olayları”, “iklim değişikliği”, “yeryüzü”, “dünya”, “mevsimler”, “tutumluluk”, “doğal miras”, “afet ve acil durumlara hazırlık”, “yenilenebilir enerji” ve “tasarruf”tur.

Altıncı temada 34 tema içeriğinden 14’ü “yönetim bilimleri”, “kentleşme bilimleri” ve “siyaset ve sosyal bilimler” anabilim dalları konuları arasındadır. Konuları “araştırma”, “bilim insanı”, “Dünya”, “icat”, “iletişim teknolojileri”, “kâşif”, “keşif”, “şehirler”, “ülkeler”, “kıtalar”, “mucit”, “sorgulama”, “yapay zekâ”, “bilişim ve kodlama”dır.

Yedinci temada 22 tema içeriğinden 19’u kentleşme bilimleri ile siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarıyla ilgilidir. Konuları “aile”, “gelenekler”, “dinî bayramlar”, “bayrak”, “insan ilişkileri”, “insani ve kültürel değerler”, “kültürel miras”, “mekânlar”, “millî ve manevi değerler”, “sürdürülebilirlik”, “şehirlerimiz”, “tarihî eserlerimiz”, “tarihî mekânlar”, “tarihî şahsiyetler”, “Türkçe konuşan ve resmi dili Türkçe olan ülkelerin

adı”, “ülke varlıklarını korumak”, “ülkesi için sorumluluk almak”, “vatan” ve “yurdumuz”dur.

Sekizinci temada 17 tema içeriğinin hepsi hukuk bilimleri ile siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarına ilişkindir. Konuları “afet ve acil durumlarda çocuk hakları”, “başkalarının hak ve sorumluluklarına saygı duyma”, “birinci ve ikinci kuşak haklar”, “çocuk hakları”, “demokrasi”, “dijital gizlilik”, “engelli hakları”, “eşitlik”, “hakkaniyet”, “ifade özgürlüğü”, “kendinin, ailesinin ve başkalarının kişisel alanını ve bilgilerini koruma”, “liyakat”, “mahremiyet”, “özgürlük”, “sorumluluk” ve “temel hak ve özgürlükler”dir.

4. İLKOKUL HAYAT BİLGİSİ DERSLERİ

İlkokulda hayat bilgisi dersi birinci, ikinci ve üçüncü sınıflardadır.

4.1. İlkokul Birinci Sınıfta Hayat Bilgisi Dersi

İlkokulda birinci sınıfta hayat bilgisi dersinin birinci öğrenme alanı yönetim bilimleri anabilim dalındadır. Dört öğrenme çıktısından üçüncüsü “sınıf ve okul ortamında kurallara uygun davranabilme”dir (MEB, 2024a, s. 15).

İkinci öğrenme alanı yönetim bilimleri anabilim dalındadır. Dört öğrenme çıktısından üçüncüsü “temel trafik kurallarına uygun davranabilme” ve dördüncüsü “acil durumlarda yapılması gerekenleri belirleyebilme”dir (MEB, 2024a, s. 19).

Üçüncü öğrenme alanı hem hukuk bilimleri hem de yönetim bilimleri anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından ikincisi “aile yaşamında nezaket ve görgü kurallarına uygun davranabilme” hukuk bilimleri alanındadır. Üçüncüsü “aile bireylerinin görev ve sorumluluklarını çözümleyebilme” yönetim bilimleri sahasındadır (MEB, 2024a, s. 23).

Dördüncü öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Beş öğrenme çıktısından birincisi “yaşadığı yerin ve ülkemizin genel özelliklerini açıklayabilme”, ikincisi “Türk Bayrağı ve İstiklâl Marşı’nın önemini ifade edebilme”, dördüncüsü “Millî gün ve bayramlarda yaşadığı duyguları ifade edebilme” ve beşincisi “Dinî gün ve bayramlarda yaşadığı duyguları ifade edebilme”dir (MEB, 2024a, s. 26).

Beşinci öğrenme alanı hem kentleşme bilimleri hem de yönetim bilimleri anabilim dallarındadır. Dört öğrenme çıktısından birincisi “yakın çevresinde bulunan doğadaki varlıkları gözlemleyebilme” ve dördüncüsü “geri dönüştürülebilen atıkları sınıflandırabilme” kentleşme bilimleri anabilim dalı konusundadır. Üçüncüsü olan “afet türlerini tanıyabilme” ise yönetim bilimleri anabilim dalı kapsamı içerisindedir (MEB, 2024a, s. 30).

4.2. İlkokul İkinci Sınıfta Hayat Bilgisi Dersi

İlkokul ikinci sınıfta hayat bilgisi dersinin birinci öğrenme alanı yönetim bilimi anabilim dalındadır. Dört öğrenme çıktısından ikincisi “güçlü ve gelişime açık olduğu alanlara karar verebilme” ve dördüncüsü “sınıf içi karar alma süreçlerine katılım sağlayabilme”dir (MEB, 2024a, s. 37).

İkinci öğrenme alanı yönetim bilimleri anabilim dalındadır. Dört öğrenme çıktısından üçüncüsü “temel trafik işaret levhalarını tanıyabilme” ve dördüncüsü “acil durumlarda yetkililerle etkili iletişim kurabilme”dir (MEB, 2024a, s. 41).

Üçüncü öğrenme alanı hem hukuk bilimleri hem de yönetim bilimleri anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından ikincisi “toplumsal yaşamda nezaket ve görgü kurallarına uygun davranabilme” hukuk bilimleri içeriği arasındadır. Üçüncüsü “yakın çevresinde üzerine düşen görev ve sorumlulukları günlük yaşamına yansıtabilme” yönetim bilimleri içeriği içerisindedir (MEB, 2024a, s. 45).

Dördüncü öğrenme alanı hem yönetim bilimleri hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Beş öğrenme çıktısından ikincisi “yaşadığı yerin yönetim birimleri ile ilgili kaynaklardan bilgi toplayabilme” yönetim bilimleri anabilim dalı içeriği içerisindedir. Dördüncüsü “milli gün ve bayramların önemini yorumlayabilme” ve beşincisi “dini gün ve bayramların önemini yorumlayabilme” siyaset ve sosyal bilimler içeriği içindedir (MEB, 2024a, s. 48).

Beşinci öğrenme alanı hem yönetim bilimleri hem de kentleşme bilimleri anabilim dallarındadır. Dört öğrenme çıktısından üçüncüsü “afetlere karşı alınması gereken önlemlere ilişkin bilgi toplayabilme” yönetim bilimleri anabilim dalı kapsamındadır. Birincisi “hava olayları ve mevsimler arasındaki ilişkiyi çözümleyebilme”, ikincisi “doğadan yararlanarak yönünü belirleyebilme” ve dördüncüsü “kaynakları tasarruflu kullanmanın önemini değerlendirebilme” ise kentleşme bilimleri anabilim dalı konuları arasındadır (MEB, 2024a, s. 52).

4.3. İlkokul Üçüncü Sınıfta Hayat Bilgisi Dersi

İlkokulda üçüncü sınıfta hayat bilgisi dersinin birinci öğrenme alanı hem yönetim bilimleri hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “kendini geliştirmek istediği alana ilişkin plan yapabilme” ve ikincisi “okuldaki hak ve sorumluluklarına uygun davranabilme” yönetim bilimleri anabilim dalı konuları hakkındadır. Üçüncüsü “çocuk haklarını tanıtmak için fikirlerini eyleme dönüştürebilme”dir ve siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalı içeriğindeki hususlardandır (MEB, 2024a, s. 60).

İkinci öğrenme alanının yönetim bilimleri anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından ikincisi “güvenliği tehdit eden bir durumla karşılaştığında yapması gerekenleri sorgulayabilme”, üçüncüsü “trafik kurallarına uymanın önemine ilişkin özgün ürünler oluşturabilme”dir (MEB, 2024a, s. 64).

Üçüncü öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “aile ve toplum arasındaki ilişkiyi çözümleyebilme” ve ikincisi “yardıma ihtiyacı olan bireylerin yaşamını kolaylaştırmak için fikirlerini eyleme dönüştürme”dir (MEB, 2024a, s. 68).

Dördüncü öğrenme alanı “yönetim bilimleri”, “kentleşme bilimleri” ve “siyaset ve sosyal bilimler” anabilim dallarındadır. Dört öğrenme çıktısından ikincisi “ülkemizin yönetim şekli ile ilgili kaynaklardan bilgi toplayabilme” yönetim bilimi içeriğindeki husustur. Birincisi “yakın çevresindeki tarihi mekân ve doğal güzelliklerin korunmasının önemini fark edebilme” kentleşme bilimleri konusuna girmektedir. Dördüncüsü “milli birlik ve beraberliğimizin toplum hayatına katkılarını açıklayabilme” ise siyaset ve sosyal bilimler içeriğindeki konulardandır (MEB, 2024a, s. 71).

Beşinci öğrenme alanı hem kentleşme bilimleri hem de yönetim bilimleri anabilim dallarındadır. Dört öğrenme çıktısından birincisi “doğadaki varlıkların insan yaşamı için önemini yorumlayabilme” ile dördüncüsü “çevresel sürdürülebilirliğe yönelik kaynaklardan bilgi toplayabilme” kentleşme bilimleri içeriğinde yer almaktadır. Üçüncüsü “afetlere yönelik yapılması gerekenleri sınıflandırabilme” yönetim bilimleri konuları kapsamı arasındadır (MEB, 2024a, s. 75).

5. İLKOKUL İNSAN HAKLARI, VATANDAŞLIK VE DEMOKRASİ DERSİ

İlkokulda dördüncü sınıfta insan hakları, vatandaşlık ve demokrasi dersinin birinci öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından üçüncüsü “insan olmanın getirdiği temel hak ve özgürlükleri yorumlayabilme”dir (MEB, 2024b, s. 13).

İkinci öğrenme alanı hukuk bilimleri anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “eşitlik kavramının anlamını sorgulayabilme”, ikincisi “adalet ve eşitlik arasındaki ilişkiyi yorumlayabilme” ve üçüncüsü “fırsat eşitliğinin anlamını yorumlayabilme”dir (MEB, 2024b, s. 17).

Üçüncü öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Dört öğrenme çıktısından birincisi “vatandaş olmanın getirdiği hak ve özgürlükleri yorumlayabilme”, ikincisi “etkin vatandaş olmanın gerektirdiği sorumlulukları belirleyebilme”, üçüncüsü “dijital vatandaşlığın gerektirdiği özellikleri belirleyebilme” ve dördüncüsü “etkin bir vatandaş olarak toplumsal yardımlaşma faaliyetleri ile ilgili fikir üretebilme”dir (MEB, 2024b, s. 21).

Dördüncü öğrenme alanı hem yönetim bilimleri hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “grup çalışmalarında karar alma süreçlerine katılarak grup dinamiğini sağlayabilme” ve ikincisi “grup arkadaşları ile farklı fikirler hakkında müzakere edebilme” yönetim bilimleri alanındadır. Üçüncüsü “seçme ve seçilme hakkı konusunda fikir üretebilme” ise siyaset ve sosyal bilimler konusuna girmektedir (MEB, 2024b, s. 26).

6. ORTAOKUL SOSYAL BİLGİLER DERSİ

Ortaokulda sosyal bilgiler dersi dördüncü, beşinci, altıncı ve yedinci sınıflardadır.

6.1. Ortaokul Dördüncü Sınıfta Sosyal Bilgiler Dersi

Ortaokulda dördüncü sınıfta sosyal bilgiler dersinin birinci öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından ikincisi “bireysel özelliklere saygı duymanın önemine ilişkin çıkarım yapabilme” ve üçüncüsü

“toplumsal birliği sürdürmeye yönelik fikir üretebilme”dir (MEB, 2024c, s. 14).

İkinci öğrenme alanı hem kentleşme bilimleri hem de yönetim bilimleri anabilim dallarındadır. Üç öğrenim çıktısından ikincisi “yakın çevresinden hareketle doğa ve insan ilişkilerini çözümleyebilme” kentleşme bilimleri anabilim dalı içeriğindedir. Üçüncüsü “afetlerin etkilerini azaltma konusunda yapılabileceklerle ilişkin oluşturduğu ürünü paylaşabilme” ise yönetim bilimleri anabilim dalı kapsamındadır (MEB, 2024c, s. 18).

Üçüncü öğrenme alanı kentleşme bilimleri anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından üçüncüsü “yakın çevresindeki ortak miras öğelerini tanımanın önemini yorumlayabilme”dir (MEB, 2024c, s. 22).

Dördüncü öğrenme alanı hem yönetim bilimleri hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından ikincisi “cumhuriyetin getirdiği değişimlerin hayatımıza katkılarını yorumlayabilme” siyaset ve sosyal bilimler konusundadır. Üçüncüsü “okulda karar alma ve demokratik katılım süreçlerine ilişkin fikir üretebilme” yönetim bilimleri kapsam alanındadır (MEB, 2024c, s. 26).

Altıncı öğrenme alanı yönetim bilimleri anabilim dalındadır. İki öğrenme çıktısından ikincisi “çevrim içi ortamda uyulması gereken güvenlik kurallarını eylemlerine yansıtabilme”dir (MEB, 2024c, s. 34).

6.2. Ortaokul Beşinci Sınıfta Sosyal Bilgiler Dersi

Ortaokul beşinci sınıf sosyal bilgiler dersi birinci öğrenme alanı hem yönetim bilimi hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “dâhil olduğu gruplar ve bu gruplardaki rolleri arasındaki ilişkileri çözümleyebilme” yönetim bilimleri alanındadır. İkincisi

“kültürel özelliklere saygı duymanın birlikte yaşamaya etkisini yorumlayabilme” ve üçüncüsü “toplumsal birliği sürdürmeye yönelik yardımlaşma ve dayanışma faaliyetlerine katkı sağlayabilme” ise siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalı sahasındadır (MEB, 2024c, s. 37).

İkinci öğrenme alanının “kentleşme bilimleri”, “yönetim bilimleri”, “siyaset ve sosyal bilimler” anabilim dallarındadır. Dört öğrenme çıktısından birincisi “yaşadığı ilin konum özelliklerini belirleyebilme” ve ikincisi “yaşadığı ilde doğal ve beşeri çevredeki değişimi neden ve sonuçlarıyla yorumlayabilme” kentleşme bilimleri anabilim dalı konuları arasındadır. Üçüncüsü “yaşadığı ilde meydana gelebilecek afetlerin etkilerini azaltmaya yönelik farkındalık etkinlikleri düzenleyebilme” yönetim bilimleri anabilim dalı konusundadır. Dördüncüsü “ülkemize komşu devletler hakkında bilgi toplayabilme” ise siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalı sahasındadır (MEB, 2024c, s. 42).

Üçüncü öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından ikincisi “Anadolu’da ilk yerleşimleri kuran toplumların sosyal hayatlarına yönelik bakış açısı geliştirebilme”dir (MEB, 2024c, s. 47).

Dördüncü öğrenme alanı hem siyaset ve sosyal bilimler hem de yönetim bilimleri anabilim dallarındadır. Dört öğrenme çıktısından birincisi “demokrasi ve cumhuriyet kavramları arasındaki ilişkiyi çözümleyebilme”, ikincisi “toplum düzenine etkisi bakımından etkin vatandaş olmanın önemine yönelik çıkarımda bulunabilme”, üçüncüsü “temel insan hak ve sorumluluklarının önemini sorgulayabilme” siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalı içeriğindedir. Dördüncüsü “bir ihtiyaç hâlinde veya sorun karşısında başvuru yapılabilecek kurumlar hakkında bilgi toplayabilme” ise yönetim bilimleri anabilim dalındadır (MEB, 2024c, s. 52).

Beşinci öğrenme alanı kentleşme bilimleri anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “kaynakları verimli kullanmanın doğa ve insanlar üzerindeki etkisini yorumlayabilme”dir (MEB, 2024c, s. 57).

6.3. Ortaokul Altıncı Sınıfta Sosyal Bilgiler Dersi

Ortaokul altıncı sınıf sosyal bilgiler dersi birinci öğrenme alanı hem yönetim bilimi hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “dâhil olduğu grupların ve bu gruplardaki rollerinin zaman içerisinde değişebileceğine ilişkin çıkarım yapabilme” yönetim bilimleri anabilim dalı konuları arasındadır. İkincisi “kültürel bağlarımızın ve millî değerlerimizin toplumsal birliğe etkisini yorumlayabilme” ve üçüncüsü “toplumsal hayatta karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerilerini müzakere edebilme” ise siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalı içeriğindeki hususlardandır (MEB, 2024c, s. 64).

İkinci öğrenme alanı hem kentleşme bilimleri hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından ikincisi “ülkemizin doğal ve beşerî çevre özellikleri arasındaki ilişkiyi çözümleyebilme” kentleşme bilimleri kapsamındadır. Üçüncüsü “ülkemizin Türk dünyasıyla kültürel iş birliklerini yorumlayabilme” siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalı içeriğindedir (MEB, 2024c, s. 68).

Üçüncü öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Dört öğrenme çıktısı olarak “İslamiyet’in kabulüyle Türklerin sosyal ve kültürel hayatlarında meydana gelen değişimi dönemin bakış açısıyla değerlendirebilme”, “Türkistan’da kurulan ilk Türk devletlerinin medeniyetimize katkılarını sorgulayabilme”; “VII-XIII. yüzyıllar arasında İslam medeniyetinin eğitim, bilim, hukuk, kültür, sanat ve mimari alanlarında insanlığın ortak mirasına katkılarının dair akıl yürütebilme”; “XI-XIII. yüzyıllar arasında meydana gelen siyasi

faaliyetler ve askerî mücadelelerin Anadolu'nun Türkleşmesi ve İslamlaşmasına etkisini özetleyebilme" siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalı konularıdır (MEB, 2024c, s. 72).

Dördüncü öğrenme alanı hem yönetim bilimi hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi "yönetimin karar alma sürecini etkileyen unsurları çözümleyebilme" yönetim bilimleri alanında, ikincisi "toplumsal düzenin sürdürülmesinde temel hak ve sorumlulukların önemini yorumlayabilme" ve üçüncüsü "vatandaşlık haklarının kullanımında dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkilerini sorgulayabilme" siyaset ve sosyal bilimler içeriğindeki konulardandır (MEB, 2024c, s. 78).

6.4. Ortaokul Yedinci Sınıfta Sosyal Bilgiler Dersi

Ortaokul yedinci sınıf sosyal bilgiler dersi birinci öğrenme alanı hem yönetim bilimleri hem de siyaset ve sosyal bilimler anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi "dâhil olduğu gruplarda ve sosyal hayatta etkili iletişimin önemini sorgulayabilme" yönetim bilimleriyle ilgilidir. Üçüncüsü "Türk toplumunun millî meseleler karşısında gösterdiği tutum ve davranışlara ilişkin çıkarım yapabilme" siyaset ve sosyal bilimler kapsamı içindedir (MEB, 2024c, s. 90).

İkinci öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. İki öğrenme çıktısından biri "küreselleşmenin insan ve toplum hayatında meydana getirdiği değişimi yorumlayabilme" ikincisi "bölgesel ve küresel sorunların çözümünde ülkemizin rolünü özetleyebilme"dir (MEB, 2024c, s. 95).

Üçüncü öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi "Osmanlı Devleti'nin cihan devleti hâline gelmesini sağlayan politikaları sorgulayabilme" ikincisi "değişen dünya dengeleri karşısında Osmanlı Devleti'nin uyguladığı yenilikleri neden ve sonuçlarıyla

yorumlayabilme” ve üçüncüsü “Osmanlı kültür ve medeniyet unsurlarına ilişkin oluşturduğu ürünü paylaşabilme”dir (MEB, 2024c, s. 98).

Dördüncü öğrenme alanı hem siyaset ve sosyal bilimler hem de yönetim bilimleri anabilim dallarındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “Türkiye Cumhuriyeti’nin temel niteliklerini özetleyebilme”, üçüncüsü “ülkemizdeki demokrasinin gelişimini, demokrasinin temel ilkeleri açısından yorumlayabilme” ve dördüncüsü “demokrasinin uygulama sürecinde karşılaşılan sorunları özetleyebilme” siyaset ve sosyal bilimler konusudur. İkincisi “Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin yönetim yapısını çözümleyebilme” ise yönetim bilimleri hususudur (MEB, 2024c, s. 103).

Altıncı öğrenme alanı siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalındadır. Üç öğrenme çıktısından birincisi “bilimsel ve teknolojik gelişmelerin gelecekteki toplum hayatına etkilerine ilişkin öngöründe bulunabilme” ve üçüncüsü “toplumsal hayatta karşılaşabileceği bir probleme yönelik bilimsel sorgulama yapabilme”dir (MEB, 2024c, s. 112).

7. SONUÇ

Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli 2024 Eğitim ve Öğretim Programı öğrenme çıktıları, kamu yönetimi anabilim dalları bakımından konularına göre incelendiğinde, kamu yönetimi anabilim dallarıyla ilgili konuların ilkökul düzeyinde “Türkçe”, “Hayat Bilgisi”, “İnsan Hakları, Vatandaşlık ve Demokrasi” dersleri içinde var olduğu ve ortaokul düzeyinde ise “sosyal bilgiler” dersi içinde yer aldığı görülmüştür.

İlkokulda “Türkçe” dersi 1., 2., 3. ve 4’üncü sınıflarda okutulan derstir. Dersin öğrenme çıktıları tema içerikleri hâlinde 8 temaya ayrılmıştır. Ayrılmış olan 8 temadan 6’sı kamu yönetimi

anabilim dallarıyla ilişkilidir. Bu 6 temanın genel olarak 2’si siyaset ve sosyal bilimler; 2’si kentleşme bilimleri; 1’i yönetim bilimleri; 1’i de hukuk bilimleri anabilim dalları konuları arasındadır. Kalan 2 temanın kamu yönetimi anabilim dalları konularıyla ilgisi bulunmamaktadır.

İlkokulda “Hayat Bilgisi” dersi 1., 2. ve 3’üncü sınıflarda okutulmaktadır. Dersin öğrenme çıktıları sayısı 57’dir. Bu 57 öğrenme çıktısının 38’i kamu yönetimi anabilim dallarıyla ilişkili konulardır. İlişkili konuların 18’i yönetim bilimleri; 10’u siyaset ve sosyal bilimler; 8’i kentleşme bilimleri ve 2’si hukuk bilimleri anabilim dalındadır.

İlkokulda “İnsan Hakları, Vatandaşlık ve Demokrasi” dersi 4’üncü sınıfta okutulan dersler arasındadır. Dersin öğrenme çıktıları sayısı 13’tür. Bunların 11’i kamu yönetimi anabilim dallarıyla ilgilidir. Bu 11 öğrenme çıktısının 6’sı siyaset ve sosyal bilimler; 3’ü hukuk bilimleri ve 2’si yönetim bilimleri anabilim dalındadır. Bu derste kentleşme bilimleri anabilim dalından öğrenme çıktısı yoktur.

Ortaokulda “Sosyal Bilgiler” dersi 4., 5., 6. ve 7’inci sınıflarda okutulan derslerden biridir. Dersin öğrenme çıktıları sayısı 55’tir. Bunların 45’i kamu yönetimi anabilim dallarına ilişkindir. Bu 45 öğrenme çıktısının 29’u siyaset ve sosyal bilimler; 10’u yönetim bilimleri ve 6’sı kentleşme bilimleri anabilim dalındadır. Hukuk bilimleri anabilim dalında öğrenme çıktısı yoktur.

Genel olarak değerlendirildiğinde 2024 eğitim ve öğretim programı ilkökul ve ortaokul derslerinde toplamda 120 öğrenme çıktısından 67’sinin kamu yönetimi anabilim dallarıyla ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu 67 öğrenme çıktısından 27’si siyaset ve sosyal bilimler; 24’ü yönetim bilimleri; 12’si kentleşme bilimleri ve 4’ü hukuk bilimleri anabilim dalındadır. Oransal olarak bakıldığında ise yaklaşık olarak %40’la birinci sırada siyaset ve

sosyal bilimler; ikinci sırada %36'lık oranla yönetim bilimleri; üçüncü sırada %18 oranla kentleşme bilimleri ve dördüncü sırada %6'lık oranla hukuk bilimleri bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aslan, E. (2010). Türkiye Cumhuriyeti'nin İlk Ders Kitapları. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt 35 No. 158 Buca Eğitim Fakültesi, Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Bölümü, Tarih Eğitimi Anabilim Dalı.*
- Aybar, H., (2024). *2024 Türkçe Dersi Öğretim Programlarındaki Okuma Becerisi Öğrenme Çıktılarının Uluslararası Okuma Becerisi Yeterlikleri ile Uyumunun İncelenmesi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 114 Sayfa.
- Bayrak, Ö.Ö., (2021). *Montessori Metodu Uygulayan Özel Bir İlkokulda Öğretmen Görüşlerine Göre Öğrenme Çıktılarının İncelenmesi*, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 79 Sayfa.
- Bozkurt, İ.H., (2023). *İlkokulda Değerler Eğitimi Uygulamalarının Öğrenme Çıktılarına Etkililiğinin Meta-Analitik Değerlendirilmesi*, Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 105 sayfa.
- Çakır, O. (2025). 2024 Hayat Bilgisi Dersi Öğretim Programı Öğrenme Çıktılarının 21. Yüzyıl Becerileri Bağlamında Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 54(246), 837-878.
- Duran, M., & Dökme, İ. (2018). Araştırmaya Dayalı Öğrenme Yaklaşımının Kavramsal Anlama Düzeyi ve Bazı Öğrenme Çıktıları Üzerine Etkisi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 545-563. <https://doi.org/10.24315/trkefd.286947>
- Kocakaya, Y., (2022). *Dijital Öykülerle Desteklenmiş Sosyal Bilgiler Öğretimi Sürecinin Öğrenme Çıktılarına Göre*

Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 77 Sayfa.

MEB. (2024). *Öğretim Programı İlkokul Türkçe Dersi (1,2,3 Ve 4. Sınıflar)*. ANKARA: https://cdn.eba.gov.tr/icerik/GorusOneri/2024ProgramlarOnayli/2024programtur1234_OnayliKod2.pdf.

MEB. (2024a). *Hayat Bilgisi Dersi Öğretim Programı(1, 2 ve 3. Sınıflar)*. Ankara: 2024programhay123OnayliKod.pdf.

MEB. (2024b). *İnsan Hakları, Vatandaşlık ve Demokrasi Dersi Öğretim Programı (4. Sınıf)*. Ankara: 2024programvat4OnayliKod.pdf

MEB. (2024c). *Sosyal Bilgiler Dersi Öğretim Programı(4, 5, 6 ve 7. Sınıflar)*. Ankara: 2024programsos4567OnayliKod.pdf.

MEB. (2024d). *Okul Öncesi Öğretim Programı*. Ankara: 2024programokuloncesiOnayliKodYeni.pdf.

Seyhan, A., (2024). 21. Yüzyıl Becerileri Çerçevesinde Sosyal Bilgiler Programının Öğrenme Çıktıları ve Süreç Bileşenlerinin Değerlendirilmesi, *Sosyal Bilimler ve Değerler Eğitimi Dergisi Journal of Social Science and Values Education* 2024, Vol. 5 (1), 57-81. <https://doi.org/10.29329/jsve.2024.1097.3>

Şihman, S., (2024). *Hayat Bilgisi Dersinin Artırılmış Gerçeklik Teknolojisi ve Üretken Öğrenme Stratejisiyle Zenginleştirilmesinin Öğrenme Çıktılarına Etkisi*, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 110 sayfa.

Turan, R., Gedik, H., & Kutluay, G. (2025). 2024 Sosyal Bilgiler Dersi Öğretim Programı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 9(1), 107-134. <https://doi.org/10.32960/uead.1627065>

- URL1. (2023, 11 02). *Yeni Müfredat, Gelecek Yılda İtibaren Kademeli Olarak Uygulanmaya Başlanacak.*
<https://www.meb.gov.tr/yeni-mufredat-gelecek-yildan- itibaren-kademeli-olarak-uygulanmaya-baslanacak/haber/31433/tr>. adresinden alındı
- URL2. (2024, 05 27). *Bakan Tekin, Yeni Müfredatı Onayladı*
<https://www.meb.gov.tr/bakan-tekin-yeni-mufredati-onayladi/haber/33871/tr>.
- Yıldırım, Y., & Çalışkan, A. (2024). Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli'nin 21. Yüzyıl İnsan Profili Açısından Değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 204-220.
<https://doi.org/10.55605/ejedus.1548121>

ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Derya TANER¹

1. GİRİŞ

Esneklik kavramı değişikliklere uyum sağlayabilmektir. Kavram özünde değişikliği barındırdığı için köklü değişim zamanlarında esneklik kavramının önemi ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2018:4). Küreselleşme, teknolojik değişimler, ekonomide yaşanan konjoktürel dalgalanmalar, iç ve dış piyasadaki rekabet artışı örgütlerin yaşanan değişimlere uyumunu zorunlu hale getirmektedir. Bu doğrultuda son dönemde geleneksel çalışma ve üretim biçimlerinden uzaklaşarak çalışma hayatında esneklik uygulamaları başlamıştır (Doğrul&Tekeli, 2010:13).

Bilindiği üzere örgütlerin temel amacı etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesidir (Tunçer, 2013:98). Esnek çalışma modelleri örgütlerde verimliliğin ve etkinliğin artırılması açısından etkin bir yöntemdir. Çalışmada esnek çalışma modelleri içerisinde önemli bir yer kaplayan esnek çalışma saatleri modeli ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

Çalışmada birincil amaç günümüz çalışma hayatında yeni koşullara uyum sağlanabilmesi açısından büyük önem arz eden esnek çalışma saatleri hakkında okuyucuya geniş teorik bilgilendirme sağlayabilmektir. Araştırmanın ikincil amacı ise internet veri tabanları, dergi makaleleri, kitaplar ve mevzuat araştırmaları sonucu ortaya çıkan tüm bu literatür bilgilerinin

¹ Dr. Öğr. Üyesi, ISUBÜ Gönen MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü, deryataner@isparta.edu.tr, 0000-0003-4258-7340.

göz önüne alınarak esnek çalışma saatlerinin çalışan personel ve örgüt açısından verimlilik ve etkinlik anlamında etkilerini gözler önüne serebilmektir.

Esnek çalışma saatleri çalışan personelin normal çalışma saatlerinden farklı saatlerde çalışabilmesine imkan veren esnek çalışma modelidir. Çalışan personelin verimli olduğu saat aralıklarında çalışmalarına fırsat verilmesi modelin çalışma hayatında önemini gözler önüne sermektedir. Çalışma konu hakkında bu anlamda belli bir görüş sergileyerek okuyucunun bilinçlenmesini sağlama düşüncesindedir ve üç ana bölümden teşekkül etmektedir. Çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüdür ve bölüm okuyucuya konu hakkında ön bilgi sunmaktadır. Bu bölümde çalışmaya genel bir bakış sağlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde kah örgüt kah çalışan personel açısından pek çok avantaj sağlayacağı düşünülen model; unsurları, çeşitleri, avantajları, dezavantajları, zorlukları, başarı şartları açısından irdelenmektedir. Ayrıca bu bölümde pek çok dünya ülkesi tarafından benimsenen ve hatta uygulamaya geçirilen esnek çalışma saatleri uygulamaları değerlendirilmektedir. Akabinde çalışmanın sonuç ve değerlendirme bölümüne yer verilmektedir. Bu bölümde değişen ve gelişen dünya şartları doğrultusunda örgütler açısından aslında zorunlu hale gelen esneklik olgusunun çalışma hayatında gerekliliği savunulmaktadır. Ayrıca çalışmanın konu ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara ve uygulamalara bir ışık tutması da umulmaktadır.

2. ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ

Esnek çalışma kavramı dar anlamda ve geniş anlamda tanımlanmaktadır. Geniş anlamda esnek çalışma mesai yeri, saati, koşulları ve bunun karşılığında verilecek maaş gibi çalışma yaşamına dair tüm şartların çalışan personel ve işveren aralarında anlaşarak belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Dar anlamda esnek çalışma ise sadece mesai süresinin işveren ve çalışan personel arasında belirlenmesine imkan sağlayan çalışma biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Yıldırım, 2018:5). Tüm dünyada kabul edilen on bir farklı esnek çalışma modeli bulunurken esnek çalışma modelleri verim düşüklüğünün giderilmesi ve işyerlerinin kesintisiz çalıştırılması ile ilgili etkili bir yöntem olduğundan işverenler tarafından tercih edilirken çalışan personel tarafından ise çalışma saatleri açısından seçenek sunabilme imkanı tanınması açısından tercih edilmektedir (Öztürkoğlu, 2013:111-112). Esnek çalışma saatleri modeli sadece çalışan personel için değil bunun yanında işverenler içinde sağladığı avantajlar hasebi ile günümüz çalışma hayatında büyük önem arz etmektedir. Çalışma zamanı ve süresinin çalışan personel tarafından belirlenebilmesi imkan veren çalışma modeli esnek çalışma saatleri olarak ifade edilmektedir. Esneklikte kurallar mevcuttur fakat bu kurallar katı ve gerekli olmayan ayrıntılara bağlantılı değildir (Noyan, 2007:22). Yani esnek çalışma saatleri ile çalışan personel işe başlama ve işi bitirme saatlerini kendisi belirleyebilirken bu süreçte çalışan personel tarafından çalışma sürelerine bağlı olma şartı mevcuttur (Hacıoğlu, 2002:13). Son dönemde işgücü alanında yaşanan değişimler hayat tarzında da farklılıkları gündeme getirmektedir. Bu doğrultuda önemli bir motivasyon biçimi olan esnek çalışma saatleri çalışma hayatında kullanılmaya başlanmıştır. Unutulmamalıdır ki çalışan personelin zamanının kullanımı üzerinde daha çok söz sahibi olma isteklerine yanıt verebilecek olan en önemli esnek çalışma modeli esnek çalışma saatleridir (Yakkan, 2016:53).

2.1. Esnek Çalışma Saatleri Unsurları

Esnek çalışma saatleri çalışan personelin farklılaşan gereksinimlerini karşılamak için örgütler tarafından yapılan düzenlemeleri içermektedir (Yıldırım&Tengilimoğlu, 2022:626). Tam gün çalışma düzeninde çalışan personel, örgüt

yönetimi tarafından belirlenen saatlere uyma mecburiyetindeyken esnek çalışma saatleri modelinde belli zaman periyotlarındaki çalışma sürelerine bağlı kalarak işe başlama ve işi bitirme saatlerini kendisi düzenleyebilmektedir (Tatlıoğlu, 2011:33). Çalışma hayatına yeni bir nefes ve yeni bir düzen sağlama hedefinde bir model olan esnek çalışma saatlerini oluşturan öğeler (Hacıoğlu, 2002:30-39); işgünü süresi, çekirdek zaman, esnek zaman periyodu, yerleşik dönem, yemek araları, zaman kayıt sistemi ve gözlemdir. Örgütün faaliyetini sürdürdüğü günlük çalışma süresi *işgücü süresini* ifade etmektedir ve esnek zaman, çekirdek zaman ve yemek molasından teşekkül etmektedir. İşgücü süresinin uzunluğu örgütlerin yapıları ve faaliyet alanları gibi etkenler sebebiyle örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Hacıoğlu, 2002:30-31) ve en sık görülen işgünü süresi uygulama biçimi 07:30-18:30 saatleri arasında kalan zaman periyodudur (Gezer, 2000:105).

Çekirdek zaman, günlük çalışma süresi içinde örgüt tarafından belirlenen ve çalışanların tümünün işinin başında olması istenen zaman dilimidir. Çalışan personelin tümünün örgütte bulunma mecburiyetinde olduğu bu zaman dilimi çalışanlar arasında haberleşmeyi sağlamak için oluşturulmuştur. Çekirdek zaman dışındaki çalışma saatlerine ise *esnek zaman periyodu* denilmektedir. Bu anlamda çalışan personel kendi başlama ve bitirme saatlerini ve günlerini belirleyebilmektedir.

Hesaplama dönemi olarak da ifade edilebilen *yerleşik dönem*, kanun ve sözleşme kaynaklı haklara uyum sağlanabilmesi açısından çalışan personelin çalıştığı sürelerin toplandığı periyotlardır (Doğan&Türk, 1997:118). Esnek çalışma saatlerini oluşturan bir diğer öğe yukarıda da ifade edildiği üzere yemek aralarıdır. Bilindiği üzere çalışan personelin çalışma sürecinde yemek içmek gibi doğal ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. Bu anlamda çalışan personel için yemek arası verilmesi zorunlu bir gereksinimdir ve esnek çalışma saatleri

modelinde çalışan personel sınırları belirli bir zamanı öğle yemeği olarak kullanabilme serbestisine haizdir. Çoğunlukla yemek molaları 12:00-14:00 saatleri arasındaki bir zaman dilimi için planlanmakta olsa da bazen örgüt türlerine göre küçük değişiklikler yapılabilmektedir. Kimi zaman dar zamanlı sabit yemek molası kimi zaman iki saatlik esnek yemek molası kimi zamanda çekirdek zaman dahilinde belirlenmiş bir zamanda olacak biçimde yemek molası verilebilmektedir (Gezer, 2000:105). Esnek çalışma saatlerini oluşturan diğer öğeler; zaman kayıt sistemi ve gözlemdir. Çalışan personelin günlük çalışmalarının başlayış ve bitiş saatleri ile günlük ve haftalık çalışma sürelerini belirleyen elektronik kayıt sistemine *zaman kayıt sistemi* denilmektedir (Sabah, 2024:4). Esnek çalışma saat uygulamaları açısından personelin işe başlama ve işi bitirme saatleri bu sistemin kullanılma zorunluluğu vardır ve esnek çalışma saat modelinin başarısı açısından zaman kayıt sistemi çok önemlidir. Esnek çalışma programı başlangıç aşamasında birtakım kaideler içermektedir. Örneğin; işyerinde çalışma etkinliğinin azaltılamayacağı, çalışan personel arasında ayırım yapılamayacağı ve standart olan saatlerde farklı uygulamalara izin verilemeyeceği gibi. Bu anlamda çalışan personelin sistemi kullanma eğilimlerinin standart disiplin uygulamaları ile uyumunun izlenmesine *gözlem* denilmektedir (Gezer, 2000:107). Tüm bu öğelerden oluşan esnek çalışma saatleri modeli örgütler açısından işin gereksinim duyulan zamanlarda gerçekleşmesini, çalışan personel açısından ise çalışma zamanının personelin tercihleri doğrultusunda belirlenebilme imkanı vermesi sebebi ile günümüzde esnekleştirme modellerinin en mühimi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca gelişmiş Batılı liberal ülkelerde en çok uygulanan esnekleştirme modeli olduğu da belirtilmesi gereken bir gerçektir (Demir&Gerçil, 2008:68-69).

2.2. Esnek Çalışma Saatleri Türleri

Rekabet koşullarının sürekli değişimi, bilişim alanında yaşanan dönüşümler, işsizlik, ekonomik resesyon ve dijitalleşme gibi sebeplerle örgütler farklı uygulanabilir çalışma türlerine gereksinim duymaktadır (Işık&Uygun, 2023:234). Çalışma saatleri ile ilgili modellerin farklı sektörlerde faaliyet gösteren birbirinden farklı yapıdaki örgütlerin gereksinimlerini karşılamak için geliştirilip uygulanması ile farklı niteliklere haiz esnek çalışma saat türleri ortaya çıkmıştır. Bunların her biri tek başına bir örgütte uygulanabilirken aynı zamanda birbirleri ile birleştirilerek yeni türler oluşturmak da mümkündür. (Çalışkan&Sungur, 2009:2). Esnek çalışma saatleri türleri bir tablo yardımı ile şu şekilde ifade edilebilmektedir (Multinet, 2024:2);

Tablo 1. Esnek Çalışma Saatleri Çeşitleri

Günlük Esnek Çalışma Saatleri
Haftalık Esnek Çalışma Saatleri
Aylık Esnek Çalışma Saatleri

Kaynak: Multinet, 2024:2

Günlük esnek çalışma saatleri ile çalışan personelin günlük çalışma süresi değişmemektedir. Sadece mesaiye başlama ve bitiş saatleri düzenlenmektedir. Örneğin; günlük esnek çalışma saatleri doğrultusunda bir örgüt mesai başlama saati 08:00 mesai bitiş saati ise 17:00 şeklinde düzenlenebilmektedir. Bir başka örgüt ise bu zaman dilimini 09:00 18:00 şeklinde düzenleyebilmektedir. Haftalık esnek çalışma saatleri anlamında çalışan personelin haftalık çalışma süresini çalışma günlerine yayarak çalışma imkanı mevcuttur. Örneğin haftanın ilk üç gününde yedi saat çalışan bir personel diğer iki günde dokuz saat ve on saat çalışarak haftalık total süreyi tamamlayabilmektedir. Son olarak aylık esnek çalışma saatleri doğrultusunda çalışan personel ayın belli haftalarında daha fazla çalışarak diğer haftalarda daha kısa zaman

çalışabilmektedir. Esnek çalışma türleri örgütlerde klasik çalışma türüne bir alternatif olup çalışan personelin en fazla üretken olduğu zaman diliminde çalışabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

2.3. Esnek Çalışma Saatleri Avantajları ve Dezavantajları

Küreselleşme, dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ve çalışan personelin beklentilerinin değişmesi gibi nedenlerle klasik çalışma türüne bir alternatif olarak esnek çalışma saatleri modeli ortaya çıkmıştır. İşverenler ve çalışan personel açısından pek çok avantaja haiz olduğu bilinen esnek çalışma saatleri modelinin birtakım dezavantajları da mevcuttur. Aşağıda esnek çalışma saatlerinin avantajları ve dezavantajları tüm yönleri ile ortaya konulup ardından bu anlamda genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

2.3.1. Esnek Çalışma Saatleri Avantajları

Esnek çalışma saatleri hem çalışan personel hem işveren hem de örgüt açısından muhtemel pek çok avantajı beraberinde getirmektedir. Bu çalışma türünün pek çok avantajı olmakla beraber avantajlar aşağıda çalışanlar, işverenler ve örgüt açısından ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin *çalışanlar açısından* avantajları maddeler halinde şu şekilde ifade edilebilmektedir (Gannon, 1974:78; International Labour Office, 1987:105; Acar, 1994:21-22; Ronen, 1981:58; Özkan, 2023:3; Karakoyunlu, 2003:7-8);

- Çalışan personelin çalışma saatleri üzerinde denetim imkanı olması hasebi ile çalışan personel bağımsızlık hissi kazanabilmektedir.
- Çalışan personel mesleği ve aile sorumlulukları arasında denge kurabilmektedir.

- Çalışan personelin ev hayatı, sosyal hayatı ve eğitim hayatı ile ilgili olarak zaman ayırma imkanı artmaktadır.
- Kadının da çalışma hayatı içerisinde olduğu ailelerde çalışma saatleri düzenlenirken çocukların okul saatleri göz önüne alınabilmektedir.
- Çalışan personel kişisel gereksinimleri ve özel durumları doğrultusunda çalışma programları belirleyebilmektedir.
- Çalışan personelin trafik sorununa çözüm getirilebilmektedir.
- İşgücü verimliliğinde bir yükselme yaşanabilmektedir. (Şayet çalışan personel çalışma saatlerini performanslarının yüksek olduğu saatleri göz önüne alarak düzenleyebilirse işgücü verimlilikleri artacaktır).
- Sıklıkla izin alma, işe devam etmeme ve kısa zaman içinde iş değiştirme gibi problemler azalabilmektedir.

Görüldüğü üzere esnek çalışma saatleri modeli çalışan personelin verimliliğin, etkinliğin, performansının artışı anlamında ve iş-aile sorumluluklarının dengelenebilmesi anlamında büyük önem arz etmektedir.

Esnek çalışma saatlerinin çalışan personel açısından ortaya çıkan avantajları ile örgüt ve işveren açısından ortaya çıkan avantajları arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Bu anlamda çalışan personelin psikolojik açıdan rahatlaması örgütün genel ortamı ile çalışan personel arasındaki ilişkileri sadece etkilememekte ayrıca iş tatminini ve verimliliğini de artırabilmektedir. Aşağıda esnek çalışma saatlerinin işverenler ve örgütler açısından sağladığı avantajlar alanyazından destek alınarak şu şekilde ifade edilebilmektedir (Tokol, 1986:166; Karakoyunlu, 2003:7-8; Kördeve&Aydıntan, 2016:280);

- Çalışan personelin örgütsel bağlılığı artacaktır.
- Ulaşım, ailevi sorunlar ve örgütteki huzursuzluk kaynaklı iş değiştirmeler esnek çalışma saatlerinin uygulanması ile ortadan kalkmaktadır. Bu şekilde iş gören devir hızı azalırken verimlilik artacaktır.
- Örgüt maliyetlerinde azalmalar elde edilebilmektedir.
- Örgütler daha uzun süre açık kalabilirken makinelerde daha fazla kullanılabilir. Bu şekilde de maliyetler azalırken verimlilik artabilmektedir

Özetle esnek çalışma saatlerinin sağladığı avantajlar ister çalışan personel açısından olsun isterse de işveren ve örgüt açısından olsun avantajlar kendini bilhassa iş ve özel yaşam dengesi, iş verimliliği, trafik, işgücü tasarrufu, çalışan personel motivasyonu ve çalışan personel bağlılığı noktalarında kendini göstermektedir.

2.3.2. Esnek Çalışma Saatleri Dezavantajları

Esnek çalışma saatleri modeli teknolojin ilerlemesi ile daha fazla tercih ediliyor olsa da esnek çalışma saatleri modelinin tüm çalışma alanlarında uygun olduğu söylenememektedir. Esnek çalışma saatleri genel olarak bireysel çalışmanın ön planda olduğu işlerde çok daha sağlıklı uygulanabilecek bir modeldir (Noyan, 2007:272). Modelin dezavantajları şu şekilde özetlenebilmektedir (Odsdanismanlik, 2024:4; Doğan&Türk, 1997:122; Hacıoğlu, 2002:50);

- Grup üyeleri farklı zamanlarda ya da farklı yerlerde çalışırken iletişim problemleri olabilmektedir.
- Çalışan personelin sosyal etkileşimi azalabilmektedir. Örgüt dışında çalışanlar çalışma arkadaşları ile daha az etkileşim halinde oldukları için yalnız olabilmektedir.

- Çalışma şartlarının esnekliği sebebi ile iş ve bireysel hayat arasındaki sınırları belirleme kolay olmayabilmektedir.
- Esnek çalışma şartları örgütün ve çalışan personelin çalışma sürelerini ya da performanslarını denetim yeteneğini kısıtlayabilmektedir.
- Bazı örgütlerde güvenlik ve performans yönetimi ile ilgili problemlerle karşılaşabilmektedir.
- Ekip üyelerinin bir araya gelerek etkileşimde bulunma şansı azalabilirken bu da takım ruhu ve işbirliği noksanlığına neden olabilmektedir.
- İşyerindeki veriler ve kaynaklara erişim zor olabilmektedir.
- Çalışan personelin esnek çalışma ortamlarında performanslarını izleme zor olabilmektedir.
- Grubun zayıf üyeleri grubun güçlü üyelerinin isteklerine uymak zorunda kalabilmektedir.
- Tüm çalışanlar açısından esnek çalışma düzenleri uygunluk gösteremeyebilir.

Özetle esnek çalışma saat uygulamalarında olumlu etkiler olduğu kadar olumsuz etkilerde olabilmektedir. Bu olumsuzluklar özellikle takım olarak çalışmalarda aksamalar, çalışan personelin dikkatini ve ciddiyetini sağlayamama, çalışan personelin denetimi ve örgüt kültürünün çalışan personele iletilmesi anlamında ortaya çıkabilecektir (Özçelik, 2021:226). Esnek çalışma saat uygulaması yapan örgütlerin mutlak anlamda bu olası dezavantajları göz önünde bulundurarak kendi gereksinimleri ve çalışan personelinin beklentileri doğrultusunda en uygun çalışma biçimini seçmesi bir zorunluluktur.

2.4. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Zorluklar

Klasik çalışma modeli genel anlamda belli bir yerde (işyeri), belli günlerde, belli saatler arasında çalışma modelidir (Çamlı, 2010:4). Esnek çalışma saatleri modeli hem işverenin hem de çalışan personelin kabul ettiği saatlerde çalışan personelin kendi yaşam biçimleri açısından uygun olan saatleri seçerek işbaşı yaptığı çalışma modelidir (Brown, B. L., 1998:2). Esnek çalışma saatleri modeli klasik 08:30-17:30'ı içeren bir çalışma olmamakla beraber her meslek grubuna uygun tek tip esnek çalışma saat türünden bahsedilemez. Esnek çalışma saatleri günlük, haftalık ve aylık olarak uygulanabilmektedir. Ancak buna rağmen esnek çalışma saatleri modelinde birtakım engeller ile de karşılaşılabilmektedir. Bu engeller çalışmanın 2.3.2. alt bölümünde ifade edilen esnek çalışma saatlerinin dezavantajları konusu ile paralellik gösterirken esnek çalışma saatleri uygulamalarında karşılaşılabilecek zorluklar bir tablo yardımı ile kısaca şu şekilde ifade edilebilmektedir;

Tablo 2. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Zorluklar

Çalışma sözleşmelerinde yaşanılabilir problemler
Hakların çatışması
İş sağlığının ve iş güvenliğinin ihmal edilmesi
Çalışma süreleri ile ilgili oluşabilecek problemler
Kayıt dışı ekonomi
Sosyal diyalog problemi
Aktif işgücü programlarının güçsüz olma ihtimali
İşgücü piyasasının saydamlığının artırılma ihtiyacı

Kaynak: Zincirlioğlu, 2017:6-8; Tatlıoğlu, 2011:85-97

Aslında Ancak esnek çalışma saatleri planı yapılırken çalışan personel hakları ile ilgili bilgilendirilirse uygulamadaki problemler önemli ölçüde çözülebilir (Zincirlioğlu, 2017:8). Her ne kadar esnek çalışma saatlerinin uygulanma aşamasında birtakım problemlerle karşılaşılma olasılığı olsa da bu sorunların

çözülebilmesi zor değildir. Önemli olan esnek çalışma saatleri açısından doğru olanı doğru yerde yapabilmektir. Örgütte şayet esnek çalışma saatlerine ilişkin bir sistem programlanabilirse, çalışan personel denetlemesi yapılabilirse ve gerektiği gibi bir iletişim sağlanabilirse (Hacıoğlu, 2002:42) örgütteki esnek çalışma saat uygulamalarında yaşanılacak zorluklar çözülecektir.

2.5. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Başarı Şartları

Esnek çalışma saatleri uygulamasının doğru bir şekilde uygulanabilmesi açısından örgüt ve çalışan personel tarafından birtakım önlemler alınabilmektedir. Bu anlamda ilk şart esnek çalışma saatlerinin nasıl ve hangi türde uygulanacağını belirlenebilmesidir. Örgüt içerisinde esnek çalışma planı yapılırken çalışan personelin iş ve hayat dengesi, işin doğası, iş akışı ve çalışan personelin gereksinimini göz önünde bulundurulmak zorundadır. Bu süreçte göz önünde bulundurulması gereken bir başka unsur ise çalışma saatlerinin doğru olarak seçilerek uygulanabilmesidir (Kanat, 2020:8). Esnek çalışma saatleri örgüt ve çalışan personel açısından avantajlı bir model şeklinde görülse de bu sürecin başarılı olabilmesi açısından örgüt tarafından yapılması gerekenler oldukça mühimdir ve yapılması gerekenler aşağıdaki tabloda kısaca ifade edilmektedir;

Tablo 3. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Başarı Şartları

Çalışan personelin amaçlarının belirlenmesi
Çalışan personele pozisyonları ile ilgili olarak detaylı bilgi verilmesi
Çalışan personelin bilgisi ve isteği doğrultusunda uygulama
Esnek çalışma saatlerinin doğru bir biçimde uygulanabilmesi
Esnek çalışma saatleri uygulamalarında odak noktasının verimlilik ve motivasyon olması
Çalışan personel için ortak çalışma saatlerinin belirlenmesi
Esnek çalışma saatleri uygulamalarında eşitlik ilkesinin ve adalet ilkesinin gözetilebilmesi

Kaynak: Octapull, 2024:3-4; Sazak, 2017:4; Kanat, 2020:8

Ancak burada bütün sorumluluğun örgüt veya işverende olduğu düşünülmemelidir. Çalışan personelde mutlak olarak örgüt ve işveren tarafından oluşturulan programa uyma mecburiyetindedir. Ancak bu şekilde olursa başarı elde edilebilecektir.

2.6. Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma Saatleri

Çağın getirdiği yenilikler ve değişen teknolojiye uyum sağlamanın bir neticesi olarak çalışma hayatında esnekleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma, çalışma süresinin normal çalışma süresi gibi değil de normal çalışma süresinden farklı olarak örgüt ve çalışan personelin gereksinimlerinin baz alındığı standart olmayan bir çalışma modelidir (İçten, 2022:2). Tüm dünya tarafından kabul edilmiş pek çok esnek çalışma modeli olup çalışmada önemli bir esnek çalışma modeli olan esnek çalışma saatleri modeli içerik analizi yöntemi ile ayrıntılı irdelenmektedir.

Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi örgütler açısından işin ihtiyaç hissedildiği zamanlarda gerçekleştirilmesi imkanı tanırken çalışan personel açısından ise çalışma sürelerinin çalışan personelin isteği çerçevesinde belirlenebilme imkanı vermektedir. Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi bugün hem esnekleştirme uygulamalarının en mühimi hem de gelişmiş batılı ülkelerde en fazla uygulanan esnekleştirme biçimi olarak görülmektedir (Treu, 1992:503-504). 1980’li yıllardan itibaren değişen teknoloji, çağın getirdiği yeni yönetim fikirleri, küreselleşme gibi sebeplerle üzerinde en çok tartışılan konulardan biri işgücü piyasasının esnekleştirilmesi ve yeniden yapılandırılması olarak görülmektedir. İşgücü piyasasının esnekleştirilmesi ve yeniden yapılandırılması, istihdamın artması ve işsizliğin minumum seviyeye düşürülmesinde etkili bir unsur olsa da burada asıl mühim olan şey hangi esneklik modelinin benimseneceğidir. Ancak işgücü piyasası esnekliğinin, iş yaşamını düzenleyen kanunlar ve ulusal

politikalarla da desteklenme gerekliliği de unutulmamalıdır (Demir&Gerşil, 2008:86-87). Dünyada esnek çalışma saatleri modelini uygulayan ve kanunlaştıran pek çok ülke mevcuttur. (Kanat, 2020:5).

Dünyada esnek çalışma saatleri modeli ilk olarak 1967 yılında Federal Almanya’da işe giriş ve çıkış saatlerinde yaşanan yoğun trafik sıkışıklığını bir nebze de olsun çözebilmek amacıyla Messerschmidt Bölkow Blohm örgütünde uygulanmıştır. Daha sonra 1990’lı yıllardan itibaren çalışma hayatında esneklik farklı ülke (İsviçre, Avusturya, Belçika, Fransa, İtalya, Hollanda, İngiltere, İskandinav ülkeleri) ve farklı örgütlerde bir çalışma ilkesi şeklinde kabul görmeye başlamıştır. Ayrıca 1990’lı yılların ortalarından itibaren AB komisyonu tarafından oluşturulmuş belgelerde de esneklik ve güvence temalı istihdam stratejilerine yer verilmiştir (Tatlıoğlu, 2011:37-39).

Türkiye’de de esnek çalışma 1990’lı yılların ortalarında ulusal stratejilere konu edinilmiştir. 2003 yılında ise konu ile ilgili yasal düzenlemeler normatif bir kimlik kazanmıştır (Özkaya&Demirci, 2023:29). 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu (MESS, 2008:9-11) çalışma sürelerinde esneklik öngören değişiklikleri kapsamaktadır. (Kanat, 2020:3). 4857 sayılı Kanunun bilhassa 7. ve 63. maddesi konu ile ilgili bir düzenlemeye sahip olup (4857 sayılı Kanun, md.7-63) kanun dahilinde çalışma süresi korunurken çalışma saatlerinin farklı zamanlarda olabileceği, yazılı anlaşma ve sözleşme ile haftalık çalışma zamanının çalışılan günlere farklı biçimde dağıtılabileceği ifade edilmektedir (Kanat, 2020:5). Türk İş Hukuku çerçevesinde 4857 sayılı Kanunun önemli bir bölümü esneklik esaslı olsa da uygulama da esneklik hükümlerinden istenildiği gibi yararlanılamadığı görülmektedir (Demir&Gerşil, 2008:86-87). Türkiye’de esnek çalışma saatleri modelinin tam olarak uygulanamamasının sebepleri esneklik kavramı hakkında

farkındalık seviyesinin düşük olması, emek piyasası temelli olumsuzluklar, örgütte nitelikli çalışan istihdam gereksinimi, uygulamaların örgütte bürokrasiyi artırması, teknolojik altyapı ve yatırımın yetersizliği ve çalışan personelden ya da sendikalardan kaynaklanan direnç de örgütlerde esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği bakımından olumsuz rol oynayabilmektedir (Tatlıoğlu, 2011:139-140). Dünyada ortaya çıkan sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeler çalışma sistemlerini ve çalışma biçimlerini etkilemiştir. Ortaya çıkan gelişmeler ile esnek çalışma sistemleri örgütler tarafından kısmen de olsa uygulanmaya başlamıştır. Türkiye’de 2020 yılında Türkiye’nin Covid-19 salgınından etkilenmesi ile özel sektör dışında kamu kurumlarında da sistem uygulanmaya başlamıştır. Sonuç olarak çalışan personelin bu sistem ile çalışma sürelerini kendi gereksinimleri doğrultusunda belirleyebildiği görülmüştür. Neticede de çalışan-işveren-örgüt arasındaki ilişkiler olumlu anlamda gelişerek bir işbirliği ortamı görülmüştür (Cebeci&Bozkurt, 2023:108). Türkiye’de esnek çalışma modelleri son dönemde sıklıkla gündeme gelmektedir ve gündeme gelen bu modellerin de etkin olacağı düşünülmektedir (Akyaz&Boz, 2022:339). Bütün ülkeler açısından bu konu hakkında verilebilecek esas öneri; örgütlerde bir deneme çalışması yapılması olabilir. Örneğin; esnek çalışma saatlerinin çalışan personel açısından ne anlama geldiği ve çalışan personelin hangi tür esnek çalışma saatlerinin uygulandığını görmek istedikleri hakkında bir anket ile süreç başlatılabilir. Daha sonra sunulan politikalar test edilebilir ve nihayetinde bütün işgücünü kapsayacak biçimde yaygınlaştırılabilir (MichaelPage, 2024:8). Özetle pilot esnek çalışma saatleri uygulaması ile güzel neticeler elde edilebileceği düşünülebilir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Esnek çalışma sistemi günümüz çalışma hayatı açısından vazgeçilmez bir olgu iken mühim bir esnek çalışma modeli olan esnek çalışma saatleri de incelenmeye değer bir konudur. Çalışma içerisinde her ne kadar esnek çalışma saatleri modelinin dezavantajları olabileceği ifade edilse de model mutlak anlamda çalışan personel, yöneticiler ve örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışan personel açısından iş ve özel hayat dengesini sağlamak, örgütler açısından ise verimlilik ve etkinliği artırmak modelin en önemli avantajlarından

Üç esnek çalışma saati türü bulunmaktadır. Bu anlamda örgütler esnek çalışma saatleri model uygulamalarında bilhassa örgüt gereksinimi ve örgüt yapısına dikkat ederek günlük, haftalık ya da aylık olarak ifade edilebilen esnek çalışma saat türlerinden bir tanesini seçmelidir. Bilindiği üzere esneklik ile amaçlanan değişen şartlara kısa zamanda uyum sağlayarak örgütün verimliliğini, performansını, etkinliğini ve gücünü artırmaktadır. Klasik çalışma açısından çalışma saatleri çoğunlukla 08:30-17:30 iken esnek çalışma saatleri modeli açısından bu saatler farklı olabilmektedir. Model özünde çalışma saatlerinin örgütlerin ve çalışan personelin şartları doğrultusunda esnemesini öngörmektedir. Model çalışan personele çok fazla değer verirken çalışma zaman ve süresine personelin belirlemesine de imkan vermektedir.

Esnek çalışma saatleri modelinin bazı dezavantajları olsa da bunun yanında avantajları daha ağır basmaktadır. Örneğin; esnek çalışma saatleri modeli ile çalışılan örgütlerde iletişim problemleri oluşabilirken özellikle fiziksel varlığın gerekli olduğu işlerde işyerindeki verilere ve kaynaklara erişim problemleri ortaya çıkabilmektedir. Ancak çalışan personelin trafik sorununun çözülmesi, meslekleri ve aile sorumlulukları arasında denge kurabilmesi ve örgüt maliyetlerinde düşüşlerin

oluşabilmesi gibi sebeplerle de hem çalışan personel açısından hem de örgüt açısından verimlilik, etkinlik gibi neticeler ortaya çıkmaktadır.

Çalışma hayatında esneklik kavramı düşünce olarak ilk AB ülkelerinde benimsendikten sonra farklı esnek çalışma modelleri dünya çalışma hayatına dahil edilmiştir. Çalışma içerisinde de ifade edildiği gibi temelde on bir farklı esnek çalışma modeli olsa da esnek çalışma saatleri modeli bu anlamda ön plana çıkan en önemli modellerden biridir. Çalışma hayatında esnek çalışma saatleri modeli bilhassa 1970’li yıllardan sonra üzerinde en fazla konuşulan model olmuştur. Türkiye’de ise AB ülkelerindeki esnek çalışma ile ilgili bu düzenlemeler 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal anlamda bir kimlik kazanmıştır. Çalışma sonunda görülen odur ki; Dünyada ve Türkiye’de pek çok kesimin ilgi alanına giren çalışma hayatında esneklik olgusu ve buna paralel olarak esnek çalışma saatleri modeli ister kamu kesimi olsun isterse özel kurumlar çalışma hayatında görülen pek çok soruna çözüm olabilecektir. Bu sebeple esneklik kavramının kanunlar dahilinde çalışma hayatına dahil edilmesi gerekmektedir. Ayrıca literatür taramalarında konu hakkında yapılan çalışmaların yetersizliği göze çarparken bu anlamda çalışmanın ilgili kesime teorik bilgilendirme açısından yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (1994). İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler, İstanbul Üniversitesi, İşletme ve İktisat Enstitüsü Dergisi, Yıl:5, Sayı:17, 21-29
- Akyaz, F. Ş. & Boz, D. (2022). Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl:26, Sayı:2, 339-352
- Brown, B. L. (1998). Part-Time Work and Other Flexible Options. ERIC Digest No:192,1-7
- Cebeci, E. & Bozkurt, Ö. (2023). Esnek Çalışma Uygulamaları İşte Var Olamamayı Etkiler Mi? Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 24 (2), 107-123
- Çalışkan, F. & Sungur, B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tam Sayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 33, Temmuz-Aralık, 1-18
- Çamlı, L. (2010). Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, F. & Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:16, 68-89
- Doğan, S. & Türk, M. (1997). Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1(2), 109-127

- Doğrul, B. Ş. & Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 11-18
- Gannon, M. J. (1974). Four Days Forty Hours: A Case Study, California Management Review, Winter, Cilt:XVII, No:2
- Gezer, H. (2000). Çalışma Süresi Esnekliği ve Esnek Zaman, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Avrupa Birliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Hacıoğlu, M. (2002). Esnek Çalışma Saatleri ve Uygulanabilirliği, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Yüksek Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- International Labour Office (1987). Social and Labour Bulletin No:1, March
- Işık, M. & Uygun, N. (2023). Esnek Çalışma Uygulamalarının Öznel İyi Oluş ve İş Tatminine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:3, 229-242
- İçten, B. (2022). Dünyada Esnek Çalışma Sistemi,03.01.2025 tarihinde <https://sengunhukukyayinlari.com/dunyada-esnek-calisma-sistemi/> adresinden alındı.
- Kanat, B. E. (2020). Esnek Çalışma Süreçlerinin Doğru Uygulanması İçin İşverenlerin Alması Gereken Önlemler Nelerdir?, IİENSTITU, 02.01.2025 tarihinde <https://www.iienstitu.com/blog/esnek-calisma-saatleri-ve-modelleri> adresinden alındı.
- İş Kanunu, Resmi Gazete, 25134 (10.06.2003), Kanun No.4857
- Karakoyunlu, E. (2003). Ya Esneklik Olmazsa..?, İşveren Dergisi, TİSK Yayını, 41(5), 7-8

- Kördeve, M. K. & Aydın, B. (2016). Esnek Çalışma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Üzerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 277-292
- MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) (2008). MESS Üyelerinde Çalışma Süreleri, 03.03.2025 tarihinde http://www.mess.org.tr/html/yayinlarimiz/html/mess_calisma_sureleri.pdf adresinden alındı.
- Michaelpage (2024). Esnek çalışma 2024: Çalışan talepleri nasıl karşılanır?, 16.04.2025 tarihinde <https://www.michaelpage.com.tr/advice/y%C3%B6netim-tavsiyeleri/esnek-calisma-talent-trends> adresinden alındı.
- Multinet (2024). Esnek Çalışma Nedir? Esnek Çalışma Saatleri Modelleri Nelerdir?, İnsan Kaynakları, 11.05.2025 tarihinde <https://multinet.com.tr/blog/insan-kaynaklari/esnek-calisma-nedir-esnek-calisma-saatleri-modelleri-nelerdir> adresinden alındı.
- Noyan, M. A. (2007). Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir
- Octapull (2024). Hibrit Çalışma ve Uzaktan Çalışmanın Farkları Nelerdir?, 02.02.2025 tarihinde <https://octapull.com/uzaktan-calisma-ve-hibrit-calisma-arasindaki-farklar-nelerdir/> adresinden alındı.
- Odsanismanlik (2024). Esnek Çalışma Modelleri Nedir?, 03.04.2025 tarihinde <https://odsanismanlik.com/tr/makaleler/esnek-calisma-modelleri-nedir/> adresinden alındı.

- Özçelik, Z. (2021). Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (58), 221-240.
- Özkan, M. (2023). Esnek Çalışma Saatleri, Danismend, 12.12.2024 tarihinde <https://www.danismend.com/makale/esnek-calisma-saatleri/> adresinden alındı.
- Özkaya, Y. & Demirci, K. (2023). Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi-İzmir Örneği, Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 29-52
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri, Cilt:1, Sayı:1, 109-129
- Ronen, S. (1981). Flexible Working Hours, Mc. Graw Hill Inc., New York
- Sabah (2024). Memur Çalışma Saatleri 2024: Kamuda Uzaktan ve Esnek Çalışma Ne Zaman Başlıyor? Memur Çalışma Saatleri Kısılacak mı?, 16.05.2025 tarihinde <https://www.sabah.com.tr/fotohaber/yasam/memurlara-uzaktan-ve-esnek-calisma-son-dakika-memur-calisma-saatleri-dusecek-mi-uzaktan-ve-esnek-calisma-nasil-olacak/9> adresinden alındı.
- Sazak, K. D. (2017). Esnek Çalışma Saatleri ve Kurumlarda Başarılı Bir Şekilde Uygulanması, 17.12.2024 tarihinde <https://www.denizkilicgedik.com/post/2017/10/27/> adresinden alındı.
- Tatlıoğlu, E. (2011). Esnek Çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve

- Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa
- Tokol, A. (1986). Esnek Çalışma Saatleri, Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:VII, Sayı:2, 161-167
- Treu, T. (1992). Labour Flexibility in Europe, International Labour Review, ILO, 131(3), 497-511
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, (88), 87-108
- Yakkan, E. (2016). Çalışma Hayatında Esnekleşme ve Esnek Çalışma Biçimleri, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Yıldırım, A. (2018). X ve Y Kuşaklarının Esnek Çalışmaya Olan Bakış Açıları: Bir Alan Araştırması, T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Yıldırım, Ö. & Tengilimoğlu, D. (2022). Pandemi Sürecinde Uygulanan Esnek Çalışma Düzenlemesinin Çalışan Motivasyonu ve İş Doyumuna Etkisi: Bir Alan Araştırması. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32/2, 625-634
- Zincirlioğlu, N. (2017). Esnek Çalışma Modelleri ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar, Ankara Barosu Yasa İzleme Enstitüsü, 02.12.2024 tarihinde <http://yasaizleme.org.tr/esnek-calisma-modelleri-ve-uygulamada-yasanan-sorunlar/> adresinden alındı.

AVRUPA’DA BELEDİYE BAŞKANLIĞI SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE TÜRKİYE İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ¹

Ferhat GÜNGÖR²

Kemal YAMAN³

1. GİRİŞ

Avrupa ve Türkiye’de yerel yönetimlerin tarihi geçmişe dayandırılrsa da yerel yönetimlerin gelişim süreci, II. Dünya Savaşı’ndan sonra hız kazanmıştır. Ancak ülkeler kendi tarihsel, coğrafi, demografik ve sosyo ekonomik dinamiklerine göre farklı yerel yönetim sistemleri geliştirmiştir.

Bu çalışma ile Türkiye, Almanya, Fransa, İngiltere, Finlandiya ve İtalya gibi Avrupa ülkelerinin yönetim yapıları, yerel yönetimleri ve belediye başkanlığı sistemleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucu Türkiye’nin belediye başkanlığı için bir model önerisi sunulmuştur.

Model önerisi sunulmasında Türkiye’de son yıllarda bazı belediyelerin görevlerinin dışında birtakım olaylarla anılması etkili olmuştur. Anılan olaylar sonucu özellikle terörle iltisaklı olan belediye başkanları görevden alınmış ve yerlerine belediye başkanı vekili/kayyım atamaları yapılmıştır. Dolayısıyla belediyelerin görevlerinin dışında farklı konularla anılmasının önüne geçmek adına yeni bir model önerisi ortaya konulmuştur.

¹ Kitap bölümü; “Avrupa’da Belediye Başkanlığı Sistemi Üzerine Bir Araştırma ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi” tezinden hazırlanmıştır.

² Şube Müdürü, Adana Büyükşehir Belediyesi, 2328213453@karabuk.edu.tr.

³ Doç., Dr. Karabük Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kyaman@karabuk.edu.tr.

2. AVRUPA'DA YEREL YÖNETİMLER VE BELEDİYE BAŞKANLIĞI SİSTEMİ

2.1. Avrupa'da Yerel Yönetimlerin Gelişimi

Avrupa'da yerel yönetimler, bir bölgenin merkezi yönetime karşı bağımsızlık elde etmesi sonucu ortaya çıkmış ve günümüze kadar varlığını sürdürmüştür (Dalduş Koç, 2019, s. 56). Avrupa'da 11. yüzyıldan 16. yüzyıla kadar feodal yönetimlere karşı burjuva meclisi oluşturulmuş ve böylece yeni bir yönetim yapısı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Avrupa'da kentlerin mali ve idari özerklik kazanıp birer tüzel kişiliğe dönüşmeleri bu döneme denk gelmektedir (Görmez (2015)'den akt. Akarca, 2023, s. 1546).

Avrupa'da yerel yönetimlerin Ortaçağ ile Yeniçağ arasında herhangi bir gelişim gösterdiği söylenemez. Ancak 18. yüzyıl sonlarına doğru, Avrupa'da yaşanan Fransız ve Sanayi Devrimleri'nin de etkisiyle yerel yönetimler yeniden gelişim sağlamaya başlamıştır. Bu gelişimde, kentlerin sanayi merkezi haline gelmesi ve kırsaldan yoğun göç alması etkili olmuştur (Uyar, 2004, s. 31).

Avrupa'da modern yerel yönetimlere geçiş ise 19. yüzyılın ortalarında yerel yönetimlerin ayrı bir hukuki statüye kavuşmasıyla mümkün olmuştur (Nadaroğlu, 1994, s.17). 1980'li yıllar ise Avrupa'da yerel yönetimlere yönelik reformların hız kazandığı bir dönem haline gelmiştir. Bunda Avrupa Birliği amaçlarına ulaşabilmek için gösterilen çabalarda etkili olmuştur (Dalduş Koç, 2019, s. 56).

2.2. Almanya'nın Yönetim Yapısı

Almanya'nın yönetim yapısının oluşumunda Roma Germen İmparatorluğu, 30 Yıl Savaşları, Prusya Hanedanlığı, Weimar Cumhuriyeti, Nazi Dönemi ve II. Dünya Savaşı etkili olmuştur. 1949'da kabul edilen Anayasa ile Almanya federal bir

devlet olarak yapılandırılmış ve eyaletlerin hukuki varlığı anayasa ile güvence altına alınmıştır (Yılmaz, 2020, s. 41).

Almanya'nın devlet yapısı federal yönetim, eyalet yönetimleri ve yerel yönetimler şeklinde üç düzeye ayrılmıştır. Anayasa, bu düzeylerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlemiş ve halk egemenliğini temel ilke olarak benimsemiştir (Erkul vd. 2016, s. 44; (Canalp, 2006, s. 62).

2.2.1. Almanya'da Yerel Yönetimler

Almanya'da yerel yönetimler yasal olarak eyaletlerin birer parçasıdır, onların gözetimi altında bulunurlar ve bu nedenle eyaletlerin devredilmiş işlerini yerine getirirler (Sadioğlu, 2022, s. 22-23). İki basamağa sahip olan Almanya yerel yönetimleri ilçeler ve belediyelerden oluşmaktadır (Işıkçı Mamur, 2018, s. 220).

2.2.1.1. İlçe Yönetimi

Almanya'da ilçe yönetimleri şehir eyaletleri dışında, tüm eyaletlerde en alt yönetim birimlerinden oluşmaktadır. İlçelerin belediyelerce yerine getirilen hizmetleri denetleme ve koordine etmenin yanında küçük belediyelerin gücünü aşan hizmetleri de yerine getirme görevleri vardır (Işıkçı Mamur, 2018, s. 223).

2.2.1.2. Belediye Yönetimi

Almanya'da belediyeler ilçe düzeni içinde ve dışında kalan belediyeler şeklinde ikiye ayrılır. İlçeye bağlı belediyeler mali ve yönetsel açıdan daha zayıf, ilçeye bağlı olmayan belediyeler ise genellikle daha bağımsız ve güçlüdürler (Erkul vd. 2016, s. 48).

Almanya'da belediyelerin organları ve örgütsel yapıları eyaletten eyalete ve kentten kente farklılık göstermektedir. Genel anlamda organlar belediye meclisi, belediye kurulu ve belediye başkanından oluşmaktadır (Erkul vd. 2016, s. 49-50).

2.2.1.3. Belediye Başkanlığı Sistemi

Almanya’da belediye başkanları çoğunlukla halk tarafından doğrudan seçilmekte ve görev sürelerinde farklılıklar bulunmaktadır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 193).

Almanya’da güçlü başkan, profesyonel kent yöneticisi ve yürütme kurulu olmak üzere üç farklı belediye başkanlığı modeli bulunmaktadır.

Güney Almanya’da güçlü başkan modeli uygulanmakta ve belediye başkanı 8 yıllığına doğrudan halk tarafından seçilmektedir. Kuzey Almanya’da uygulanan profesyonel kent yöneticisi modelinde meclis kendi içinden 6-8 veya 12 yıllık süre için bir kent yöneticisi görevlendirmektedir. Yürütme kurulu modelinde ise meclis kendi üyeleri arasından bir yürütme kurulu seçmekte ve görev süreleri 6-12 yıl arasında değişmektedir (Erkul vd. 2016, s. 50).

2.3. Fransa’nın Yönetim Yapısı

Fransa üniter yapısı ile merkeziyetçiliğin güçlü olduğu bir devlettir. Ülkede Bourbon Hanedanı döneminde mutlak monarşi egemen olmuş, 1789 Fransız Devrimi ile merkeziyetçi yapı yeniden biçimlenmiştir (Çelebi, 2012, s. 53). Ülkede 1958 Anayasa’sı ile yarı başkanlık sistemi kurulmuş ve böylece beşinci cumhuriyet başlamıştır. Fransa’nın kamu yönetimi, Napolyon modeli ile şekillenmiş ve bu model Avrupa’nın pek çok ülkesini etkilemiştir (Köseoğlu, 2020, s. 23-44).

2.3.1. Fransa’da Yerel Yönetimler

Fransa’nın yerel yönetimleri belediyeler, iller, bölgeler, özel statülü idareler ve denizaşırı topraklardan oluşmaktadır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 185-186). Ülkede 18 bölge, 101 il ve 35.000’den fazla belediye bulunmaktadır (Köseoğlu, 2020, s. 55).

2.3.1.1. Bölge Yönetimi

Bölge yönetimleri 1964 yılına çıkarılan kanunla bir danışma organı şeklinde kurulmuş ve daha sonraki yıllarda (1972-1973) yapılan reform çalışmaları ile tüzel kişilik kazanmıştır (Işıkçı Mamur, 2018, s. 215). Bölge yönetimleri ekonomik gelişme, mesleki eğitim, ulaşım, kültür, çevre gibi alanlarda yetkili kılınmıştır (Eliçin, 2017: s. 39).

2.3.1.2. İl Yönetimi

Fransa'da il yönetimleri 1789 Devrimi'ni müteakiben coğrafik şartlarda göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. İl yönetimlerine yönelik 1871 yılında detaylı bir düzenleme yapılmış ve bu düzenleme ile il yönetimleri tüzel kişilik kazanmıştır (Atasoy, 2023, s. 97-117). İl yönetimleri sosyal yardım, eğitim, sağlık, konut ve yolların yapımı gibi alanlarda faaliyet göstermektedir (Canalp, 2006, s. 81).

2.3.1.3. Belediye Yönetimi

Fransa'da en küçük, en eski ve en yaygın yerel yönetim birimi belediyelerdir (Köseoğlu, 2020, s. 56). Diğer Avrupa ülkelerine göre Fransa'da belediye sayıları oldukça fazladır. Bunun nedeni, ülkede belde veya köy gibi küçük yönetim biriminin bulunmaması ve yerine küçükte olsa tüm yerleşim yerlerinde bir belediye örgütünün oluşturulmasıdır (Keleş, 2020: s. 24). Belediyenin organları belediye meclisi ile belediye başkanından oluşmaktadır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 187).

2.3.1.4. Özel Statülü Bölgeler ve Denizaşırı Topraklar

Fransa'da Paris, Lyon, Marsilya gibi büyük şehirler özel statüye sahipken son yıllarda bu statüye sahip yönetimlerin artmış olduğu görülmektedir (Eliçin, 2017: s. 45). Ayrıca ülkenin anakarasında yer almayan denizaşırı yönetimlerde bulunmaktadır. Bu birimlerin idari yapıları, yerel koşullara göre farklılık göstermektedir (Atasoy, 2023, s. 42).

2.3.1.5. Belediye Başkanlığı Sistemi

Fransa’da belediye başkanları belediye meclisi içerisinde belediye meclisince seçilmektedir (Köseoğlu, 2020, s. 57). Fransa belediyelerinde belediye başkanı aynı zamanda bir devlet görevlisidir. Belediye başkanı belediye ile ilgili asli işlerinin yanında, devlet görevlisi sıfatı ile kendisine verilmiş görevleri de yerine getirmektedir (Erbay ve Akgün, 2023, s. 449).

2.4. İngiltere’nin Yönetim Yapısı

İngiltere, Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı resmi adına sahip olmakla birlikte İngiltere, Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda’dan oluşmaktadır (Gülcüoğlu, 2020, s. 27). Yönetim: Merkezi yönetim, yerel yönetimler, İskoçya ve Galler’de yetkileri devredilmiş ara kademe yönetimler şeklinde üç ana kademeden oluşmaktadır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 416).

İngiltere’de güçlü merkezi hükümet, üniter yapıya sahip ulus devlet, çoğunluğu esas alan seçim sistemi, güçlü parlamento, iki meclisli asimetrik yapı ve parlamentoya karşı sorumlu bakanlar kurulu bulunmaktadır (Gülcüoğlu, 2020, s. 28).

2.4.1. İngiltere’de Yerel Yönetimler

İngiltere’de yerel yönetim yapısı 1215 Magna Carta’ya kadar dayandırılmaktadır (Arslan, 2018, s. 2872). Yerel yönetim sistemi birçok açıdan paralellik gösterse de ülkenin her bir bölgesinde farklı gelişim göstermiştir. Yerel yönetimlere yönelik en kapsamlı reform 1972 yılında yapılmış ve bu reformla İngiltere, Galler ve İskoçya’da ilçe ve bölge konseyleri kurulmuştur (Stanford, 2024, 6). İngiltere yerel yönetimleri il, bölge, mahalle ve belediyelerden oluşmaktadır (<https://www.gov.uk/>).

2.4.1.1. İl Yönetimi

İngiltere’de iller yerel yönetimlerin ilk kademesini ve en geniş seviyede örgütlenen birimini oluşturmaktadır. İl yönetimleri coğrafi manada sınırları belirli bir ili değil, yönetsel anlamda bir yerel yönetimi ifade etmektedir (Arslan, 2018, s. 2875).

2.4.1.2. Bölge Yönetimi

Bölge yerel yönetimleri, illerin içinde yer alan ve belli bir alana bölünerek oluşturulmuş daha alt kademe yönetim birimleridir (Yamaç, 2014, 6).

2.4.1.3. Mahalle Yönetimi

Mahalle yönetimleri İngiltere yerel yönetim birimlerinin üçüncü halkasını oluşturmakta ve bölge yönetimleri içerisinde yer alan 200 ve üzeri seçmene sahip küçük idari birimlerden oluşmaktadır (Yamaç, 2014, s. 7).

2.4.1.4. Belediye Yönetimi

İngiltere’de kademeli şekilde 5 farklı tipte 317 belediye yönetimi bulunmaktadır. Bunlar ilçe meclisleri, ilçe konseyleri, üniter otoriteler, metropol ilçeler ve Londra’nın ilçeleridir (<https://www.gov.uk/>). Belediyelerde uygulanabilecek modeller; kabine modeli, belediye başkanı ve kabine modeli, belediye başkanı ve meclis yöneticisi modeli gibi çeşitli modellerden oluşmaktadır (Erdemir, 2010, s. 33-34).

Belediyelerin organları meclis ve başkandan oluşmaktadır. Meclislerde tam konsey, komiteler, kabine, lider veya seçilmiş belediye başkanı gibi yapılarda bulunmaktadır (<https://lgiu.org/local-government-facts-and-figures-england/>).

2.4.1.5. Büyük Londra Yönetimi

Büyük Londra Otoritesi'nin yerel yönetim geleneği oldukça eskiye dayanmakla birlikte mevcut halini 1999 yılında yapılan yasal çalışma sonucu almıştır (Toprak, 2021, s. 277).

2.4.1.6. Belediye Başkanlığı Sistemi

İngiltere'de belediye başkanlığı sisteminde farklı uygulamalar mevcuttur. Bu uygulamalar halk tarafından seçilmiş bir belediye başkanı ve kabine sistemi, lider ile kabine sistemi ve komite sistemidir (Erdemir, 2010, s. 28).

İngiltere'de Londra belediye başkanı ayrı bir öneme sahiptir. Londra belediye başkanı yerel halk tarafından doğrudan seçilen güçlü politikacı kimliği ile bilinir (Erbay ve Akgün, 2023, s. 421).

2.5. Finlandiya'nın Yönetim Yapısı

Finlandiya 1917 yılına kadar Rusya'ya bağlı bir dukalık iken 1917'de bağımsızlığını ilan etmiş ve 1919 Anayasa'sı ile parlamenter yapıya kavuşmuştur. Ülkede 2000 yılı reformu ile cumhurbaşkanının yetkileri sınırlandırılmış, yürütmede başbakan ve bakanlar kurulu güçlendirilmiştir (Çelen, 2013, s. 85). Ülke üniter yapıya sahiptir. Ancak ülkede Aland Adaları ile Kainuu Bölgesi gibi özerk yönetimlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla Finlandiya bu yönüyle diğer üniter devletlerden ayrılmaktadır (Sotarauta ve Beer, 2020, s. 6).

Finlandiya merkezi yönetim, orta düzey yönetim ve yerel yönetimler olmak üzere üç düzeyli bir kamu yönetimine sahiptir (Turan, 2018, s. 90).

2.5.1. Finlandiya'da Yerel Yönetimler

Finlandiya'da belediye ve bölge olmak üzere iki tür yerel yönetim bulunmaktadır (Turan, 2018, s. 84). Ülkede yerel yönetimler, halkın ihtiyaçlarına ve tercihlerine daha iyi cevap

verebilmek adına katılımcılığı, hesap verilebilirliği ve şeffaflığı ön plana çıkarmıştır (Yılmaz, 2022, s. 74).

2.5.1.1. Bölge Yönetimi

Finlandiya’da 19 bölge yönetimi bulunmakta, bölge yönetimleri ulus altı ve belediyelerin bir üst kurulu olarak görev yapmaktadır (Yılmaz, 2022, s. 79). Bölge yönetimlerinin görevleri; kalkınma politikaları üretmek, bölge planlaması yapmak, Avrupa Birliği ve uluslararası işbirliği yürütmektir (Turan, 2018, s. 92). Bölge yönetimlerinin bölge meclisi, bölge yönetim kurulu ve bölge ofisi olmak üzere üç organı bulunmaktadır (Yılmaz, 2022, s. 80).

2.5.1.2. Belediye Yönetimi

Finlandiya’da yerel yönetimlerin temel aktörleri ve en küçük birimleri belediyelerdir. Ülke anayasal olarak belediyelere ayrılmış ve küçük büyük fark etmeksizin tüm yerleşim yerlerinde belediye oluşturulmuştur (Turan, 2018, s. 93). Finlandiya’da 1990’lı yıllarla birlikte belediyeler daha özerk yönetim yapıları haline getirilmiş ve bu bağlamda özellikle mali konularda bağımsızlıkları artırılmıştır (Yılmaz, 2022, s. 80).

Finlandiya’da belediyelerin organları belediye meclisi, belediye yürütme kurulu, belediye başkanı ve belediye komitelerinden oluşmaktadır (Çelen, 2013, s. 90).

Belediyelerin karar organı belediye meclisidir (Yılmaz, 2022, s. 81). Belediye yürütme kurulu, meclisin kendi üyeleri içinden veya dışından en az yedi kişiden oluşmaktadır. Ayrıca belediye hizmetlerinin yürütülmesinde yetkili kılınmış farklı birçok komisyon ve yönetim kuruluda bulunmaktadır (Yalçındağ, 1996, s. 78-79).

2.5.1.3. Belediye Başkanlığı Sistemi

Finlandiya’da iki farklı belediye başkanlığı modeli bulunmaktadır. Bunlardan birisi meclis tarafından atanarak göreve getirilen belediye yöneticisi modeli, diğeri ise doğrudan halk tarafından seçilen belediye başkanı modelidir (Turan, 2018, s. 94).

Geleneksel olarak da adlandırılan belediye yöneticisi modelinde, uzmanlığı ve yetkinliği ile ön plana çıkmış bir belediye çalışanını belediye meclisi tarafından belediye başkanı olarak atanmaktadır. Geleneksel modele alternatif olarak 2006 yılında yapılan yasal değişiklik ile doğrudan yerel halk tarafından seçilmiş belediye başkanlığı modeli de getirilmiştir (Çelen, 2013, s. 91).

2.6. İtalya’nın Yönetim yapısı

İtalya Devleti ulusal birliğini 1800’lü yılların sonlarına doğru sağlamış, ülke I. ve II. Dünya Savaşları arasındaki dönemde faşist diktatörlükle yönetilmiş ve 1948 yılında yürürlüğe giren anayasa ile birlikte cumhuriyet rejimini benimsemiştir (Coşkun, vd. 2019, s. 307). İtalya’nın idari yapılanması, merkezi yönetim ve yerel yönetimlerden oluşmaktadır (Küçük, 2016, s. 146).

2.6.1. İtalya’da Yerel Yönetimler

İtalya’nın yerel yönetimleri bölge, il ve belediyeden oluşmaktadır. Ülkede 20 bölge, 110 il ve 7.914 belediye yönetimi bulunmaktadır (Babahanoğlu, 2020, s. 522).

2.6.1.1. Bölge Yönetimi

İtalya’da bölge yönetimleri, illerden ve belediyelerden daha büyük bir alana sahiptir. Bölge yönetimleri merkezi hükümetin altında, il ve belediye yönetimlerinin üzerinde yer alırlar (Erbay ve Akgün, 2023, s. 280). Bölge yönetimlerinin

meclis, encümen ve başkanından oluşan üç organı bulunmaktadır (Babahanoğlu, 2020, s. 523).

2.6.1.2. Metropol Kent Yönetimi

İtalya’da son yıllarda büyük kentsel yerleşim yerlerinde, il yönetimlerinin yerine metropol kent yönetimleri oluşturulmuştur (Babahanoğlu, 2020, s. 521).

2.6.1.3. İl Yönetimi

İller, İtalya yerel yönetimlerinin ikinci basamağını oluşturmaktadır. İllerin bir yerel yönetim şeklini alması 1934 yılında yapılan yasa ile olmuştur (Keleş, 2020, s. 128).

2.6.1.4. Belediye Yönetimi

İtalya yerel yönetimlerinin en eski ve en köklü geleneğine sahip yönetim birimi belediyelerdir. Belediyelerin tarihi, krallık dönemine kadar uzanmakta ve belediyelerin bugünkü sınırları 1861 yılına dayanmaktadır (Küçük, 2018, s. 38).

İtalya’da her belediyenin doğrudan halk tarafından seçilmiş olan bir belediye meclisi, başkanı ve üyelerini başkanının seçtiği belediye encümeni yer almaktadır (Keleş, 2020, s. 136).

2.6.1.5. Belediye Başkanlığı Sistemi

İtalya’da 1993 yılına kadar belediye meclisi kendi içinden bir belediye başkanı seçerken 1993 yılında yapılan yasal değişiklik ile belediye başkanlarının doğrudan halk tarafından seçilme yöntemi benimsenmiştir (Keleş, 2020, s. 131-140).

3. TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİM SİSTEMİ

Türkiye’ye yerel yönetimler Osmanlı Devleti’nden miras kalmış ve 19. yüzyıldan itibaren modernleşme çabalarıyla

gelişmiştir (Akarca, 2023: s. 1546). Tanzimat Fermanı sonrası 1854'te İstanbul Şehremaneti (belediye), 1864'te Tuna Vilayeti Nizamnamesi ile il yönetimleri oluşturulmuştur. Cumhuriyetin ilanıyla birlikte yerel yönetimler yeniden yapılandırılmış ve 1930 tarihli 1580 sayılı Belediye Kanunu önemli bir dönüm noktası olmuştur (Uyar, 2004, s. 33; Karakaya, 2023, s. 5).

1982 Anayasası'nın 127. maddesinde belirtildiği üzere yerel yönetimler, yerel halkın ihtiyaç duyduğu hizmetleri yerine getiren ve karar organları halk tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir. Türkiye'nin yerel yönetimleri il özel idareleri, belediyeler ve köylerden oluşmaktadır (Yosunkaya, 2018: s. 6-9).

3.1. İl Özel İdareleri

İl yönetimleri 1913 yılında yapılan İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanun-u Muvakkati ile tüzel kişilik kazanmış ve 1987 yılında 3360 sayılı yasa ile il özel idaresi adını almıştır. Ancak 3360 sayılı yasada ihtiyaçları karşılayamamış ve bu alanda daha kapsamlı değişiklik 2005 yılında çıkarılan 5302 sayılı yasayla yapılmıştır. İl özel idarelerine yönelik radikal değişiklik 2012 yılında yapılmıştır. 2012 yılında yapılan 6360 sayılı Kanun'la birlikte 30 büyükşehirde il özel idarelerinin tüzel kişiliği sonlandırılmıştır (Karakaya, 2023, s. 3-5-11).

3.1.1. İl Özel İdarelerinin Organları

İl özel idarelerinin organları il genel meclisi, il encümeni ve validen oluşmaktadır (5302 sayılı Kanun, md. 3).

3.2. Belediye Yönetimi

Belediyeler yerel halkın mahalli ve müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş, karar organı yerel halk tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliğidir (5393 sayılı Kanun, md. 3).

3.2.1. Belediyelerin Organları

Belediyelerin organları belediye meclisi, encümeni ve başkandan oluşmaktadır. Belediye meclisi, belediyenin karar, encümen belediyenin hem yürütme hem de karar organıdır. Belediye başkanı ise belediye yönetiminin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir (Akarca, 2023, s. 1559).

3.3. Büyükşehir Belediyeleri

Türkiye’de 1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu çıkarılmıştır (Akarca, 2023, s. 1553). Çıkarılan kanun ile İstanbul, Ankara ve İzmir’de büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. Zamanla bu sayı 16’ya çıkarılmıştır. 3030 sayılı Kanun yerini 2004 yılında çıkarılan 5216 sayılı yeni büyükşehir Kanunu’na bırakmıştır. Ayrıca 2012 yılında çıkarılan 6360 sayılı Kanun Türkiye’de büyükşehir belediye sayısını 30’a yükseltmiştir (Günel ve Güler Ağın, 2023, 283-285).

Türkiye’deki büyükşehir yönetim sistemi ile yurtdışındaki büyükşehir yönetim modellerini tek başına ya da karşılaştırmalı olarak araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunların arasında İstanbul ve Hamburg (Yaman ve Böyükyılmaz, 2021), Paris ve İstanbul (Yaman ve Aydın, 2018), Varşova, Delhi ve İstanbul (Topçuoğlu ve Yaman, 2017), Eskişehir ve Leeds (Comba ve Yaman, 2016), Türkiye ve İtalya (Coşkun vd., 2019), İstanbul ve Londra (Çelikyay, 2021), Fransa, İngiltere ve Türkiye (Tarhan, 2013) karşılaştırmasını yapan yayınlar öne çıkmaktadır.

3.3.1. Büyükşehir Belediyelerinin Organları

Büyükşehir belediyelerinin organları büyükşehir belediye meclisi, encümeni ve başkandan oluşmaktadır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 331-333).

3.4. Türkiye’de Belediye Başkanlığı Sistemi

Osmanlı Devleti’nde modern anlamda belediyelere Tanzimat’la birlikte Şehremini adıyla bir yönetici atanmıştır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 53).1580 sayılı Kanunu’nun kabulüne kadar belediye başkanlarının merkezi yönetim tarafından atanma yöntemi devam etmiştir. Bu kanunla birlikte belediye başkanlarının belediye meclisleri tarafından seçilmesine geçilmiştir.1963 yılında 1580 sayılı Kanun’da yapılan düzenleme ile belediye başkanlarının belediye meclisi yerine doğrudan halk tarafından seçilmesi yöntemine gidilmiştir (Zengin, 2022, s. 34).

3.5. Köy Yönetimi

Köylerin bir yerel yönetim birimi olarak ortaya çıkarılması 1864 yılı Vilayet Nizamnamesi’ne dayanmaktadır. Ancak yerel yönetimlerin içinde yer alması ve tüzel kişilik kazanması ise Cumhuriyet’in ilanından sonra 1924 yılında çıkarılan 442 sayılı Köy Kanunu ile olmuştur (Toprak, 2021, s. 103).

Kanun, köylerin kuruluşunu, yapısını, idari teşkilatını, yönetim ve karar organlarını ve bu organların görev, yetki ve sorumluluklarını ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 293).

3.5.1. Köy Yönetiminin Organları

Köy yönetiminin organları köy derneği, ihtiyar meclisi ve muhtardan oluşmaktadır (Erbay ve Akgün, 2023, s. 295).

4. AVRUPA VE TÜRKİYE’DE BELEDİYE BAŞKANLIĞI SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu çalışmada incelenen ülkelerle ilgili yapılan literatür taramasında, ülkelerin uyguladığı modelleri “doğrudan halk tarafından seçilen, belediye meclisi üyeleri arasından yine meclis üyeleri tarafından seçilen, merkezi hükümet tarafından atanan ve belediye bürokratları arasından belediye meclisince atanan” şeklinde sıralamak mümkündür.

4.1. Avrupa ve Türkiye’de Uygulanan Belediye Başkanlığı Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi

Bu çalışmada belediye başkanlığı sistemleri incelenen ülkeler Türkiye, Almanya, Fransa, İngiltere, Finlandiya ve İtalya’dan oluşmaktadır.

Bu ülkelerden Türkiye ve İtalya’nın tüm belediyelerinde belediye başkanları doğrudan halk tarafından seçilmektedir. Almanya ve İngiltere belediyelerinin bazılarında doğrudan halk tarafından bazılarında ise belediye meclisince seçilmektedir. Finlandiya’nın bazı belediyelerinde doğrudan halk tarafından seçilmekte bazılarında ise belediye meclisi belediye bürokratları içerisinden atamaktadır. Fransa’da ise tüm belediye başkanları belediye meclisi içinden yine meclis tarafından seçilmektedir (Turan, 2018, s. 94-95; Erbay ve Akgün, 2023, s. 193; Erdemir, 2010, s. 28).

4.2. Türkiye İçin Belediye Başkanlığı Model Önerisi

Türkiye’nin geçmişten gelen yönetim geleneği, jeopolitik konumu ve demografik yapısı da dikkate alınarak belediye başkanlığı sistemine yönelik yeni bir model önerisi kurgulanmıştır. Model önerisi oluşturulurken Türkiye’de son yıllarda başlayan ve günümüzde de devam eden bazı

belediyelerin kamu hizmetlerinin dışında farklı konularla anılması da göz önünde bulundurulmuştur.

4.2.1. Türkiye İçin Belediye Başkanlığı Model Önerisinin Gerekçesi

Model önerisinin gerekçesi, Güler ve Yılmaz (2019, s. 134-135)’ın aktardığı üzere “(...) bazı belediyelerin terör olaylarını finansa ettiği, lojistik destek ve imkân sağladığı, örgüt üyelerini gizleyip koruduğu, örgüt üyeleri ile sempatizanlarını istihdam ettiği yönünde yargıya intikal etmiş ve ulusal basına yansımış çok sayıda olayla karşılaşıldığını” (Güler ve Yılmaz, 2019, s. 134) belirtmişlerdir.

Yosunkaya (2018, s. 64)’nın aktardığına göre “Türkiye’nin Doğu ve Güneydoğu bölgesinde yer alan illerin bazılarında 6-7 Ekim 2014 tarihinde başlayan ve uzun bir süre ülke gündeminde yer alan terör eylemleri yaşanmıştır. Bu eylemlerle birlikte terör örgütünün özellikle doğu ve güneydoğu bölgelerinde yer alan bazı belediyeleri öz yönetim adı altında yönetmeye kalktığı görülmüştür (Yosunkaya, 2018, s. 64).

11.02.2025 tarihinde Ataşehir ve Kartal belediye başkan yardımcılarının da aralarında bulunduğu 10 kişiye PKK/KCK operasyonu yapılmıştır. Yine İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB)’ne yönelik iki ayrı soruşturma kapsamında, 19 Mart 2025 tarihinde İBB, Beylikdüzü ve Şişli Belediye Başkanları ile birlikte 87 şüpheli “Terör ve Örgütlü Suçlar” kapsamında gözaltına alınmıştır (<https://www.aa.com.tr/tr>). Başlatılan soruşturmalar kapsamında İBB Başkanı ile Beylikdüzü belediye başkanı “suç örgütü kurmak ve yönetmek”, “ihaleye fesat karıştırmak”, “rüşvet almak”, “irtikâp” ve “kişisel verileri ele geçirmek” suçlarından, Şişli belediye başkanı ise PKK/KCK terör örgütüne yardım etmek suçundan tutuklanmışlardır.

Yaşanan bu gelişmelerden sonra Cumhurbaşkanı’nın 14 Mayıs 2025 tarihinde yaptığı grup toplantısında “yeni belediye

yönetimi statüsüne ihtiyaç var. Yetki paylaşımı gözden geçirilmeli. Yerel yönetim sistemi ıslah edilmeli” (<https://www.haberturk.com/>) şeklinde dile getirmiştir.

4.2.2. Yeni Modelde Belediye Örgütü

Yeni modelde belediye örgütünün organları mevcut uygulamada olduğu gibi belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanından oluşmaktadır. Bunun içinde öncelikle Üzmez (2020, s. 203)’in de belirttiği gibi bu alanda “yasal mevzuatta değişiklik yapılmalı ve önerilen sisteme yönelik yeni bir mevzuat hazırlanmalıdır” (Üzmez, 2020, s. 203).

4.2.2.1. Belediye Meclisi

Yeni modelde belediye meclisi yerel halk ile atanmış belediye başkanı arasında bir nevi köprü vazifesi görmekte ve görevi istişare niteliğindedir.

4.2.2.2. Belediye Encümeni

Model önerisinde belediyenin karar organı belediye encümenidir. Encümen hem seçilmiş hem de atanmış üyelerden oluşmaktadır. Çünkü atanmış üyelerin belediye iş ve işlemlerine daha hâkim oldukları, yetkinlikleri ve uzmanlıkları ile alınacak kararlara daha profesyonelce bakabilecekleri ve bu doğrultuda daha isabetli kararlar alacakları değerlendirilmektedir.

4.2.2.3. Belediye Başkanı

Yeni modelde belediye başkanı alanında gerekli eğitimleri almış, yetkinliğine, uzmanlığına ve tecrübesine güvenilen birinin merkezi yönetim tarafından atama yöntemi ile göreve gelmektedir.

Modelde belediye başkanı olarak atanacak kişilere bazı yetkinliklerle birlikte bazı yeniliklerde getirilmiştir. Bu yenilikleri; eğitim-öğretim, alt ve üst yaş sınırı, merkezi

yönetimin temsilcisi görevi, görev süresi, atanması ve seçim sürecinden etkilenmemesi şeklinde sıralamak mümkündür.

5. SONUÇ

İncelenen ülkelerin yerel yönetimleri ve uyguladıkları belediye başkanlığı sistemleri ülkelerin geçmişten gelen yönetim gelenekleri, demokrasi düzeyleri ve demografik yapılarına göre farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak çalışmada incelenen ülkelerde belediye başkanlarının göreve gelme biçimleri farklılık göstermektedir. Belediye başkanları Türkiye ve İtalya’da doğrudan halk tarafından seçilmektedirler. Almanya ve İngiltere’de bazı belediyelerde doğrudan halk tarafından seçilirken bazılarında ise belediye meclisi tarafından seçilmektedir. Finlandiya’da doğrudan halk tarafından seçilmenin yanında belediye meclisi tarafından belediye bürokratları içerisinde atama yöntemi de uygulanmaktadır. Fransa’da ise meclis tarafından seçilmektedir.

İncelenen ülkelere hareketle, Türkiye’nin kendi iç dinamikleri de dikkate alınarak Türkiye’de belediye başkanlığı için bir model önerisi sunulmuş ve modele yönelik öneriler getirilmiştir. Bu öneriler:

- Model önerisine yönelik öncelikle yasal mevzuatta değişiklik yapılmalıdır.
- Belediye başkanı merkezi yönetim tarafından atanmalı ve atanacak kişi belirli yetkinliklere sahip olmalıdır.
- Belediye meclis üyeleri halk tarafından seçilmeli ve görevi daha çok istişari niteliğinde olmalıdır.
- Belediye encümeni hem seçilmiş hem de atanmış üyelerden oluşmalı ve karar organı olmalıdır.

Önerilen model ile belediyelerin asli görevlerine yoğunlaşacağı ve böylece kayyım atamalarının son bulacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akarca, A. (2023). Türkiye’de Yerel Yönetim Reformları: Belediye Yönetimi. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 13(2), 1545-1568.
- Arslan, E. (2018). İngiltere’de Yerelleşme Politikaları ve Yerel Yönetimler. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7(4), 2868-2884.
- Atasoy, T. (2023). Fransa’da Yerel Yönetimler ve Yerelleşme Reformları (Fransız İhtilalinden 2000’lere’. SonçağAkademi, 1. Baskı. Ankara, Haziran-2023.
- Babahanoglu, N. (2020). İtalya’da Yerel Yönetimler ve Güvenlik. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(202), 516-542.
- Canalp, E. (2006). Avrupa Birliği Hukukunun Üye Ülkelerin Yerel Yönetimleri Üzerindeki Etkileri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara-2006.
- Comba, O ve Yaman, K (2016), A Comparative Analysis of Metropolitan Governance:The Cases of Eskişehir and Leeds, International Review of Research in Emerging Markets and the Global Economy (IRREM), An Online International Research Journal, 2(1), 74-786
- Coşkun, B., Çiğdem, P., & Şen, E. (2019). Metropolitan Kent Yönetimine Geçiş: Türkiye ve İtalya Örnekleri. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2(2), 301-314.
- Çelebi, F. (2012). Fransa Meclisi Üzerine. Yasama Dergisi,(21), 51-84.

- Çelikyay, H. (2010), Avrupa Birliği Ülkelerinde Metropoliten Kent Yönetim Sistematiği:İstanbul Ve Londra Kentleri İncelemesi, (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Kentsel Sistemler Ve Ulaştırma Yönetimi Bölümü, İstanbul)
- Çelen, M. (2013). Finlandiya’da Yerel Yönetimler. Çağdaş Yerel Yönetimler, 22(2), 83-113.
- Dalduş Koç, T. (2019). Avrupa Birliği ve Yerel Yönetimler. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Konya-2019
- Eliçin, Y. (2017). Fransa’da Yerelleşme Reformları: Türkiye Üzerinden Bir Değerlendirme. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 37-54.
- Erbay, Y. ve Akgün, H. (2023). Türkiye’de ve Avrupa’da Yerel Yönetimler. Der Yayınları: 0375, 2. Baskı
- Erdemir, T. (2010). Avrupa Birliği (AB) Uyum Sürecinde Türkiye ve İngiltere Yerel Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.Konya-2010.
- Erkul, H., Kara, H., & Şimşek, S. (2016). ABD ve Almanya Yerel Yönetimlerinin Karşılaştırılması.Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(27), 33-58.
- Gülcüoğlu, H. (2020). Türkiye ve İngiltere Yerel Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu

- Yönetimi Anabilim Dalı, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Programı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul-2020.
- Günel, V. A. & Ağın Güler, A. (2023). Türk Kamu Yönetiminde Büyükşehir Belediye Yönetimi: 6360’ın 10 Yılı. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(2-1), 277-295.
- Işıkcı Mamur, Y. (2018). Avrupa Birliği’nde Bölge Yönetimleri: İki Örnek ve Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 202-236.
- Karakaya, O. (2023). İl Özel İdarelerinin “Özel”liği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. DOI: 10.33630/ausbf.128256.
- Kanunu. B. (2005). 5393 Sayılı Belediye Kanunu. Kabul Tarihi, 3(7).
- Kanunu, İ. Ö. İ. (2005). 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu. Kabul Tarihi, 22(2).
- Keleş, R. (2020). Yerinden Yönetim. Fransa, İspanya ve İtalya. *İmge Kitabevi Yayınları*, 1. Baskı: Ankara, Ocak-2020.
- Köseoğlu, S. (2020). Yerel Yönetimlerde Reform: Fransa ve Türkiye Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Giresun-2020.
- Küçük, H. (2018). Yerel Özerklik Bağlamında Belediyelerin Denetimi: İtalya ve Türkiye Örneği. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 6(1), 35-60.
- Küçük, H. (2016). Karşılaştırmalı Yerel Yönetim Sistemleri: İtalya ve Türkiye Örneği. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yerel Yönetimler, Kent ve Çevre Çalışmaları Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul-2016.

- Nadaroğlu, H. (1994). Mahalli İdareler Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Sadioğlu, U. (2022). Federal Almanya’da Kamu Yönetimi. Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi, 6. Ünite
- Sotarauta, M. & Beer, A. (2020). Local and Regional Development Thinking and Its Evolution in Finland. Tampere University Sente Working Papers 47/2020.
- Stanford, M. (2024). Local government in England: structures. House of Commons Library, Research Briefing, 6 June 2024
- Tarhan, E. (2013). Büyükşehir belediyelerinde belediye başkanının yetkileri: Fransa (Paris), İngiltere (Londra), Türkiye karşılaştırmalı analizi, SAÜ Fen Edebiyat Dergisi, 15(2), 101-120.
- Toprak, Z. (2021). Yerel Yönetimler. Nobel Akademik Yayınları, Güncellenmiş 10. Basım.
- Topçuoğlu, E. & Yaman, K. (2017), Metropolitan Governments and Its Implementations in Warsaw, Delhi and Istanbul, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19 (12). Ver. III (December. 2017), PP 71-79
- Turan, E. (2018). Üniter Bir Devlet Olarak Finlandiya Yerel Yönetimleri. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 84-102.
- Uyar, H. (2004). Türkiye’de ve Dünya’da Yerel Yönetimler: Kısa Bir Tarihçe. Aydınlanma 1923, 51(51), 31-38.
- Üzmez, U. (2020). Türkiye’de Yerel Seçim Sistemi: Sorunlar ve Yeni Bir Model Önerisi. Sakarya Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Bölümü, Doktora Tezi, Sakarya-2020.

Yalçındağ, S. (1996). Finlandiya’da Yerel Yönetimler. Çağdaş
Yerel Yönetimler, 5(5), 71-83.

Yamaç, M. (2014). İngiltere’de Yerel Yönetimler. Namık Kemal
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilim
Metinleri, 4.

Yosunkaya, S. (2018). Türkiye’de Belediye Yönetimi
Üzerindeki İdari Vesayet Denetimi. Adıyaman
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi
Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2018-Adıyaman.

Yaman, K., Aydın, İ.S. (2018), “Metropolitan Yönetim
Modellerinin Karşılaştırmalı İncelenmesi: Paris ve
İstanbul Örneği”. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimlere
Enstitü Dergisi, 11(3), 1-7.

Yaman, K., ve Büyükyılmaz, K. (2021). İstanbul ve Hamburg
Metropolitan Yönetim Modellerinin Karşılaştırmalı
Analizi. Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi, 13(1), 79-88.

Yılmaz, H. (2022). Hollanda ve Finlandiya Yerel
Yönetimlerinin Avrupa Yerel Yönetimler
Özerklik Şartına Göre Değerlendirilmesi. EURO
Politika, (13), 58-94.

Yılmaz, H. (2020). Almanya’nın Federal ve Parlamenter
Yapısının Kuvvetler Ayrılığı İlkesi Üzerine İncelenmesi.
Analitik Politika, Cilt: 1, Numara: 2.

Zengin, Y. N. (2022). Belediye Başkanlarının Mali ve Sosyal
Hakları. Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi, Mart-Nisan
2022, Sayı: 887-888.

(<https://lgiu.org/local-government-facts-and-figures-england/>).Erişim Tarihi: 25.07.2024

(<https://www.gov.uk/>). Erişim Tarihi: 17.09.2024

(<https://www.haberturk.com/>). Erişim Tarihi: 15.05.2025

(<https://www.aa.com.tr/>). Erişim Tarihi: 15.05.2025

AKADEMİK PERSPEKTİFTEN

KAMU YÖNETİMİ

yaz
yayınları

YAZ Yayınları

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar / AFYONKARAHİSAR

Tel : (0 531) 880 92 99

yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com