



**SOSYAL HİZMET ALANINDA BİLİMSEL  
ARAŞTIRMALAR**

**Editör: Doç.Dr. Hafize Nurgül DURMUŞ ŞENYAPAR**

**yaz**  
yayınları

# **Sosyal Hizmet Alanında Bilimsel Araştırmalar**

**Editör**

**Doç.Dr. Hafize Nurgül DURMUŞ ŞENYAPAR**

**yaz**  
yayınları

**2026**

**Sosyal Hizmet Alanında Bilimsel  
Araştırmalar**

Editör: Doç.Dr. Hafize Nurgül DURMUŞ ŞENYAPAR

---

**© 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 978-625-8996-15-9

Mart 2026 – 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](http://www.yazyayinlari.com)

[yazyayinlari@gmail.com](mailto:yazyayinlari@gmail.com)

## İÇİNDEKİLER

- Sosyal Hizmette Süpervizyonun Konumlanması.....1**  
*Sevgi TIKTAŞ ÇELİK*
- Yaşlılıkta, Dışlanma, İhmal ve İstismar .....15**  
*Elvan ALBAYRAK*
- Sosyal Hizmet Perspektifinden Birey Merkezli  
Yaklaşım: Bir Vaka İncelemesi.....37**  
*Gülbahar PÜYE, Fikri KELEŞOĞLU, Ercan BAKIR*
- Sosyal Hizmet Yönetiminde Adaptif Yönetişim: Karmaşık  
Sosyal Sorunlar İçin Yeni Kurumsal Modeller .....58**  
*Hafize Nurgül DURMUŞ ŞENYAPAR*

*"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."*

# **SOSYAL HİZMETTE SÜPERVİZYONUN KONUMLANIŐI**

**Sevgi TİKTAŐ ÇELİK<sup>1</sup>**

## **1. GİRİŞ**

Sosyal hizmet, bireylerin, grupların, ailelerin, toplulukların ve toplumların iyilik halini artırmayı hedefleyen, insan hakları, sosyal adalet, ortak sorumluluk ve farklılıklara saygı ilkeleri temelinde Őekillenen bir meslek ve akademik bir disiplindir (IFSW, 2014). Toplumsal sorun alanları ve müracaatçı grupları, genellikle birden fazla ihtiyacın aynı anda ele alınmasını gerektiren ve hızlı müdahale bekleyen karmaşık durumları barındırmaktadır. Ayrıca çalışma yaşantısında karşılaşılan yoğun vaka yükü, zorlayıcı vakalarla karşılaşma ve sınırlı kaynaklara sahip olma gibi faktörler, sosyal hizmet disiplinini sosyal hizmet uzmanları açaŐından stres barındıran bir alan haline getirmektedir. Bu doğrultuda müracaatçılara sunulan hizmetin kalitesini artırmak, sosyal hizmet uzmanlarının mesleki yetkinliklerini güçlendirmek ve çalışma yaŐamının getirdiği risklere karşı koruyucu bir zemin oluŐturmak adına süpervizyon mekanizmasına duyulan ihtiyaç belirginleŐmektedir. Bu noktada süpervizyon, sosyal hizmet uzmanlarının mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmelerini destekleyen, idari, eğitsel ve destekleyici işlevleri olan yapılandırılmış bir süreç olarak ele alınmaktadır. Yalnızca teknik bir denetim aracı olmanın ötesinde; süpervizör ile sosyal hizmet uzmanı arasında kurulan bu ilişkisel süreç, uygulama deneyimlerinin profesyonel bir öğrenme

---

<sup>1</sup> ArŐ., Gör., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, ORCID: 0000-0002-4238-0721.

zeminine taşınmasını sağlamaktadır. Mesleki uygulamanın etik ilkelere ve standartlara uygun biçimde sürdürülmesini güvence altına alan süpervizyon, aynı zamanda sosyal hizmet uzmanlarının karmaşık vakalar karşısında duydukları belirsizliğı yönetebilmeleri için güvenli bir tartışma alanı yaratmaktadır. Süpervizyonun sağladığı bu profesyonel destek, sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumunu ve motivasyonunu artırarak tükenmişliğe karşı koruyucu bir işlev görmekte; böylece müracaatçılara sunulan hizmetin niteliğine katkı sağlamaya olanak tanımaktadır. Bu yönüyle çalışma; sosyal hizmet uzmanlarının mesleki işlevselliklerini sürdürebilmeleri ve gelişimleri adına kritik bir role sahip olan süpervizyonu kavramsal ve işlevsel boyutlarıyla incelemeyi ve mesleki uygulamanın bütünleyici bir parçası olarak konumunu tartışmayı amaçlamaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

“Süpervizyon” sözcüğü, Latince super (üstünde/üzerinden) ve videre (görmek/izlemek) köklerinin birleşiminden türeyen supervidere ifadesine dayanmaktadır. Bu kökensel anlam doğrultusunda kavram, İngilizceye supervision olarak geçmiş; genel kullanımda ise “gözetim” ve “denetim” anlamlarını içerecek biçimde yerleşmiştir (Kadushin & Harkness, 2014). Sosyal hizmette süpervizyon ise sosyal hizmet uzmanlarının mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmelerini destekleyen ve müracaatçılara sunulan hizmetlerin kalite güvencesini sağlamayı amaçlayan; idari, eğitsel ve destekleyici boyutları olan yapılandırılmış bir süreçtir (Barker, 2003). Sosyal hizmet süpervizyonu, süpervizör olmaya yetkin bir uzman tarafından sosyal hizmet uzmanının mesleki uygulamalarının değerlendirmesini ve beceri geliştirilmesine katkı sunmayı içermektedir (Artan vd., 2018).

Kadushin ve Harkness (2014) süpervizyonu yalnızca teknik bir “denetim” olarak değil; aynı zamanda süpervizör ile süpervizyon alan arasında kurulan, süreklilik taşıyan ve ilişkiyel bir etkileşim süreci olarak ele almaktadır. Bu süreçte süpervizör, kurum içinde belirli bir yetki ve sorumluluğa sahip kişiyi ifade etmekte olup sosyal hizmet uzmanının uygulamasını yönlendirme, koordine etme, geliştirme ve değerlendirme işlevlerini üstlenmektedir. Süpervizör, sosyal hizmet uzmanlarını hem yönlendirmek hem desteklemek konusunda sorumluluk üstlenen bir profesyoneldir (Cojocar, 2010). Özetle süpervizyon, sosyal hizmet uzmanının uygulama deneyimlerini yapılandırılmış bir öğrenme zemini içinde ele alarak mesleki bilginin derinleştirilmesini ve becerilerin geliştirilmesini amaçlayan; hizmet sunumunun mesleki etik ilkelere ve standartlara uygun biçimde sürdürülmesine katkı sağlayan çok boyutlu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal hizmet alanında süpervizyonun yönetimsel, eğitsel ve destekleyici olmak üzere üç işlevi bulunmaktadır (Payne, 1994). Yönetimsel süpervizyonun amacı sosyal hizmet uzmanının mesleki gelişimini destekleyerek kurumun misyon ve hedeflerine uygun bir şekilde müracaatçılara yüksek kalitede hizmet sunulmasıdır (Henderson, 2009). Bu yönüyle yönetimsel süpervizyon, yalnızca işlerin yürütülmesini izlemekle sınırlı kalmayıp rol ve sorumlulukların netleştirilmesi, kaynakların etkin kullanımı ve kurum içi hesap verebilirliğin güçlendirilmesi üzerinden uygulamanın tutarlılığını ve sürekliliğini destekleyen bir çerçeve sunmaktadır (Kadushin & Harkness, 2014). Eğitsel süpervizyon, sosyal hizmet uzmanının uygulama süreci boyunca gerekli bilgi, beceri ve yöntemler konusunda yönlendirilmesi ve geliştirilmesine odaklanmaktadır (Kadushin & Harkness, 2014). Bu yönüyle eğitsel işlev, uzmanların uygulama kalitesini artırmalarına, vaka değerlendirme ve müdahale planlama gibi süreçlerde daha sistematik kararlar almalarına ve mesleki



yeterliliklerini güçlendirmelerine katkı sağlayan temel bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (Brittain, 2009). Son olarak destekleyici süpervizyon ise sosyal hizmet uzmanlarının iş motivasyonları ve doyumlarına odaklanarak duygusal ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların başa çıkma kapasitelerinin artırılmasına katkı sağlamak ile ilgilidir (Bruce & Austin, 2000). Bu işlev, sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumunu destekleyerek çalışma ortamında yaşanan stresin ve tükenmişliğin azaltılmasına yönelik koruyucu bir zemin sunma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle işlevlerin eşzamanlı biçimde ele alınması, süpervizyonun beklenen katkılarını görünür kılan temel bir koşul olarak görülmektedir.

### **3. SOSYAL HİZMETTE SÜPERVİZYONUN YERİ VE İŞLEVLERİ**

IFSW (2014)'nin tanımına göre “sosyal hizmet, toplumsal değişim ve gelişmeyi, sosyal içermeyi, insanların güçlendirilmesini ve özgürleştirilmesini teşvik eden, uygulamaya dayalı bir meslek ve akademik bir disiplindir”. Toplumsal sorun alanları ve müracaatçı grupları, çoğu zaman birden fazla ihtiyacın aynı anda ele alınmasını gerektiren durumları içerdüğinden sosyal hizmet uzmanlarının çalışma yaşamında desteklenmeleri ihtiyacı açığa çıkmaktadır (Tapan, 2025). Özellikle travmaya maruz kalmış gruplarla çalışan sosyal hizmet uzmanları için ikincil travmatik stres, travma öyküsü bulunan bireylerle çalışmanın olası mesleki sonuçlarından biri olarak ele alınmaktadır (Bride, 2007). Çalışılan müracaatçı gruplarına ilişkin zorlukların yanı sıra çalışma yaşantısında karşılaşılan artan evrak işleri, vaka yükü ve zorlayıcı vakalarla karşılaşma, sınırlı kaynaklara sahip olma, personel eksikliği ve yeterli süpervizyonun olmaması sosyal hizmet uzmanlarında tükenmişliğe sebep olan faktörler arasında yer almaktadır (Yağcı, 2017; Kim & Stoner, 2008). Bu bağlamda,

söz konusu çalışma koşulları ve stres faktörleri karşısında sosyal hizmet uzmanlarının mesleki işlevselliklerini sürdürüebilmeleri ve uygulamalarını etkili bir şekilde sürdürüebilmeleri için kurumsal düzeyde yapılandırılmış destek mekanizmalarına duyulan ihtiyaç belirgin hâle gelmektedir. Bu ihtiyaçlara yanıt vermek üzere geliştirilen mekanizmalardan birini süpervizyon oluşturmaktadır. Süpervizyon, sosyal hizmet uzmanlarının uygulama sürecinde karşılaştıkları güçlükleri yapılandırılmış biçimde ele alabilecekleri, mesleki değerlendirme ve öğrenmenin bir arada yürütülebileceği bir çerçeve sunmaktadır. Bu noktada süpervizyonun konumlanması, yalnızca destek sunan bir uygulama olmanın ötesinde, mesleki muhakeme ve uygulama standartlarını güçlendiren bir süreç olarak da tartışılmaktadır.

Süpervizyon, doğrudan müracaatçıya hizmet vermeyen ancak uygulayıcının karar verme süreçlerini, etik muhakemesini, müdahale planlarını ve raporlama biçimlerini şekillendirerek dolaylı yoldan müracaatçılara sunulan hizmetin niteliğini etkileyen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kadushin & Harkness, 2014). Süpervizör, sosyal hizmet uzmanlarına mesleki uygulamayı şekillendiren mesleki değerler, bilgiler ve beceriler doğrultusunda bir yön çizerek süpervizyon sürecinin işlevsel bir zeminde yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Cojocar, 2010). Engelbrecht'e (2015) göre sosyal hizmet uzmanları ve süpervizörler, etkili hizmet sunumunu mümkün kılan uygun eğitimleri ve becerileri sayesinde, toplumun ihtiyaçları gidermekte ve karşılaştığı güçlüklerle baş etmede kilit bir kaynaktır. Bu çerçevede süpervizyon, sosyal hizmetin mesleki değer ve ilkelerinin yalnızca söylem düzeyinde kalmayıp karar verme ve müdahale süreçlerine yansiyarak uygulama standardı hâline gelmesinde taşıyıcı bir role sahiptir. Bu nedenle süpervizyon, mesleki standartların kurumsal uygulamaya taşınmasında kritik bir yerdendir.

Süpervizyonun olmaması veya sınırlı süpervizyon sunulması durumunda, müracaatçılara sunulan hizmetlerin niteliğinin düşme riski bulunmaktadır (Botha & Erasmus, 2002). Ayrıca süpervizyon sisteminin bulunmaması uygulamada etik ihlallerin ve mesleki tükenmişliğin görülme riskini artırmaktadır (Şahin Taşğın, 2019). Bu yönüyle sosyal hizmet süpervizyonu, sosyal hizmet uzmanlarına iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları işbirlikçi bir biçimde ele alma, ayrıca hizmet sunumunu olumsuz etkileyebilecek iş yükü ve stres kaynaklarına ilişkin duygu ve tepkilerinin farkına varma olanağı tanımaktadır (Mokoka, 2016). Süpervizyon sürecinde süpervizör ve sosyal hizmet uzmanı arasında açık bir diyalogun kurulması, birlikte tartışma alanlarının oluşturulmasına, belirsizliklerin fark edilmesine ve bilginin ortak üretimine olanak tanımaktadır (Hair, 2013). Süpervizyon ilişkisinin hiyerarşik doğası, aynı zamanda uygulamada güç ilişkilerinin ve çoğu zaman görünmez kalan varsayımların ve önyargıların eleştirel biçimde gözden geçirileceği bir yansıtma alanı sunma potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca kültürel yeterlik konusunun süpervizyon gündemine dâhil edilmesi, uygulamanın bağlamsal duyarlılığını artıran tamamlayıcı bir unsur niteliğindedir. Sogeilian ve arkadaşları (2014) tarafından 102 süpervizyon alan meslek elemanı ile yürütülen çalışmada çokkültürlü yeterliliği gözeten süpervizör müdahalelerinin kültürel konuların araştırılmasını ve tartışılmasını kolaylaştırdığı, kültürel olarak uygun müdahale ve becerileri gündeme taşıdığı ve süpervizyon alanın öz-farkındalığını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu süpervizyon sürecinin uygulamada müdahale yaklaşımının gözden geçirilmesi, kişisel sınırlılıkların fark edilmesi ve müracaatçıya yönelik anlayış ile empati düzeyinin artması gibi yansımalarla ilişkilendirildiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda süpervizyon, sosyal hizmet uzmanının müracaatçıyla kurduğu ilişkide güç eşitsizliklerini, olası ayrımcılık risklerini ve kültürel konumlanışını daha fark edilir kılarak baskı karşıtı uygulamayı

destekleyebilecek bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca sosyal hizmet uzmanları için süpervizyon, çalışma yaşamlarında mesleki işlevselliklerini sürdürebilmeleri ve etik ilkelere uygun bir şekilde nitelikli uygulamayı gerçekleştirebilmeleri açısından destekleyici bir mekanizma rolü üstlenmektedir.

Süpervizyon, yeni işe başlayan ve deneyimsiz sosyal hizmet uzmanları için de kritik rol oynamaktadır. Sosyal hizmet uzmanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için süpervizörlerin idari baskıları göz önünde bulundurarak bunun süpervizyon sürecini etkilemesine izin vermemesi, sosyal hizmet uzmanı ile eleştirel ve yansıtıcı bir ilişki kurması gerekmektedir (Beddoe, 2010). Bunun yanı sıra süpervizyon süreci hiyerarşi içerse de süpervizörün meraklı ve destekleyici bir tutuma sahip olması, hiyerarşik mesafeyi azaltmaya ve ortak iletişimin güçlenmesine olanak tanımaktadır (Hair, 2013). Bu yaklaşım, özellikle deneyimi sınırlı uzmanların deneyimlerini dile getirebilmesini kolaylaştırarak süpervizyonun öğrenme ve gelişim hedeflerine ulaşmasına katkı sağlama potansiyelini yaratmaktadır.

Sosyal hizmette süpervizyon almak, kuruluşların yönetimi için kritik bir işleve sahiptir. Akran değerlendirmesi ve profesyonel destek mekanizmalarıyla hem mesleğe yeni başlayan sosyal hizmet uzmanlarının kurum işleyişine, kurallarına, yönetimine ve çalışma ortamına uyumunu kolaylaştırmakta hem de deneyimli uzmanların sürekli öğrenme ve gelişim süreçlerini beslemeye olanak tanımaktadır (Caras & Sandu, 2014). Bu süreç aynı zamanda kurum içinde rol ve sorumlulukların netleştirilmesine, iş akışının daha tutarlı biçimde sürdürülmesine ve raporlama uygulamalarının belirli bir standartta yürütülmesine katkı sunarak hizmet sunumunun sürekliliğini desteklemeye olanak tanımaktadır. Manthorpe ve arkadaşları (2015), süpervizyon alan sosyal hizmet uzmanlarının iş yüklerini yönetme ve önceliklendirmede daha fazla kontrol sahibi

olabildiklerini belirtmektedir. Böylece süpervizyon, uygulama süreçlerinin gerekçelendirilmesini ve izlenebilirliğini güçlendiren bir hesap verebilirlik alanı oluşturarak kurumun hizmet sunumuna ilişkin sorumluluğunu daha görünür hale getirmektedir. Bu yönüyle süpervizyonun sosyal hizmet uzmanlarının yeni beceriler edinmesi ve mevcut yetkinliklerini güçlendirmesi için mesleki gelişimlerini destekleyerek, müracaatçılara sunulan hizmetlerin etkililiğini ve verimliliğini artıran bir süreç olduğu görülmektedir.

Süpervizyon, sosyal hizmet uzmanlarının motivasyonlarını sürdürmesini sağlayan unsurlardan biridir (Lawler, 2015). Süpervizyon desteği alan sosyal hizmet uzmanlarının iş memnuniyet düzeyleri daha yüksek olmakta ve bireysel başa çıkma stratejileri güçlenmektedir (Özmete & Tahtacı, 2020). Çalışma yaşamındaki duygusal tükenme ve tükenmişliğe karşı savunma sağlayabilmektedir (Mor Barak, 2009). Ayrıca süpervizyon, sosyal hizmet sunumunu iyileştirmeye, beceri geliştirilmesine ve sosyal hizmet mesleğinin etik ilke ve değerlerine ilişkin içgörü kazanmaya yönelik katkı sağlamaktadır (Berger & Mizrahi, 2001). Süpervizörün, sosyal hizmet uzmanını mesleki deneyim kazanması ve yeni beceriler edinmesi konusunda motive etmek için yönlendirmesi gerekmektedir (Sandu, 2012). Bu yönleriyle süpervizyon, sosyal hizmet uzmanlarının mesleki gelişimini desteklerken aynı zamanda mesleki doyumu ve motivasyonu artırmaya katkı sağlayan, başa çıkma kapasitesini artıran bütüncül bir destek mekanizması potansiyeline sahiptir.

Son olarak, sosyal hizmet uzmanlarının çalışma yaşamındaki deneyimlerine istinaden ihtiyaçlarını karşılamak üzere bireysel süpervizyon ve grup süpervizyonu olmak üzere farklı süpervizyon yöntemleri bulunmaktadır (Tsui, 2005). Seçilecek süpervizyon yöntemi; süpervizyon alanın ihtiyaçlarına, amaçlarına, yürütülen işin niteliğine ve süpervizör ile olan

etkileşimine bağlı olarak tercih edilmektedir. Bununla birlikte yüz yüze ve çevrimiçi süpervizyon, danışmanlık, akran danışmanlığı ve mentorluk gibi çeşitli destekleyici stratejiler de bulunmaktadır (Nkosi & Ncube, 2025).

Özetle süpervizyon, sosyal hizmet uzmanlarının değişen ve zorlayıcı uygulama koşulları içinde mesleki işlevselliklerini sürdürebilmelerine yardımcı olan; etik karar verme süreçlerini destekleyen; kültürel duyarlılığı teşvik eden; aynı zamanda kurum düzeyinde hesap verebilirliğe katkı sunan çok boyutlu bir mekanizma olarak konumlanmaktadır. Bu çok katmanlı konumlanış, süpervizyonun yalnızca bireysel bir destek biçimi değil; sosyal hizmet uygulamasının niteliğini ve mesleki standartlarını yansıtan temel bir süreç olduğunu göstermektedir.

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Süpervizyon, etik ilkelere uygun ve etkili sosyal hizmet sunulmasını teşvik etmek amacıyla yetkin bir profesyonel tarafından yürütölen, kanıta dayalı bir uygulama olarak sosyal hizmetin temel yapı taşlarından biri konumundadır. Sosyal hizmet mesleğinde uygulama koşullarının giderek zorlaşması, uzmanların düzenli biçimde desteklenmesi ve denetim süreçlerinin güçlendirilmesi gereksinimini daha görünür kılmaktadır. Bu bağlamda süpervizyon; sosyal hizmet uzmanlarının çalışma yaşamında mesleki işlevselliklerini sürdürebilmelerine, etik muhakemelerini güçlendirmelerine ve müracaatçı yararı doğrultusunda kararlar alabilmelerine katkı sunan çok boyutlu bir mekanizmalardan biridir. Sosyal hizmet uygulamasında süpervizyon mekanizmasının geliştirilmesi, yalnızca bireysel destek sağlamanın ötesinde müracaatçıya sunulan hizmetin etik zeminde sürdürölmesini de sağlayan bir gerekliliktir. Bununla birlikte süpervizyonun işlevsel olabilmesi için tek çözüml olarak görölmemesi; uygun iş yükü, zaman ayırımı

ve kurumsal destek gibi örgütsel koşullarla birlikte düşünülmesini gerekmektedir.

Sosyal hizmette süpervizyonun etkili ve sürdürülebilir biçimde işlemesi için sürecin yalnızca varlığına değil; niteliğine ve kurumsal koşullarına odaklanması gerekmektedir. Bu çerçevede sosyal hizmet uzmanları, mesleğe başladığı andan itibaren kariyeri boyunca süpervizyon almalıdır. Bu doğrultuda süpervizyonun kurumlarda düzenli ve yapılandırılmış bir standart olarak uygulanması; iş yükü planlamasında süpervizyon için zaman ayrılması, toplantı sıklığı ve içeriğinin vaka yükü/risk düzeyi ve sosyal hizmet uzmanının deneyimine göre ihtiyaca göre belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca amaçların, rollerin, ilişkideki sınırların ve değerlendirme çerçevesinin netleştirildiği şeffaf bir süpervizyon mekanizmasının kurulması ile hem kurum düzeyinde hesap verebilirlik hem de uygulama düzeyinde etik ve tutarlı karar verme süreçleri yürütülmesi mümkündür. Son olarak süpervizyonun hizmet içi eğitim, akran desteği, mentorluk ve uygun olduğunda çevrimiçi modellerle birlikte planlanması; sosyal hizmet uzmanlarının etik ve profesyonel karar verme süreçlerini güçlendirerek, müracaatçı ihtiyaçlarına daha bütüncül ve zamanında yanıt üretmelerine katkı sağlayacaktır (Çalışkan Akçetin ve Han, 2025).

## KAYNAKÇA

- Artan T., Özkan A. O., Açıkğöz N., & Salduz Ç. (2018). Göç alanında çalışan sosyal hizmet uzmanlarının süpervizyon gereksinimine bakış açılarının değerlendirilmesi. *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, 4(13), 1099-1109.
- Barker, R. L. (2003). *The social work dictionary*. Washington, DC: NASW Press.
- Beddoe, L. (2010). Surveillance or reflection: Professional supervision in 'the risk society'. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1279-1296.
- Berger, C., & Mizrahi, T. (2001). An evolving paradigm of supervision within a changing health care environment. *Social Work in Health Care*, 32(4), 1-18.
- Botha, N. J., & Erasmus, G. (2000). *Supervision and consultation in social work*. Druifoma.
- Bride B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. *Social work*, 52(1), 63-70. <https://doi.org/10.1093/sw/52.1.63>
- Brittain, C. R. (2009). Models of social work supervision. In C. C. Potter & C. R. Brittain (Eds.), *Child welfare supervision: A practical guide for supervisors, managers, and administrators* (pp. 23-43). New York, NY: Oxford University Press.
- Bruce, E. J., & Austin, M. J. (2000). Social work supervision: Assessing the past and mapping the future. *The Clinical Supervisor*, 19(2), 85-107.
- Caras, A., & Sandu, A. (2014). The role of supervision in professional development of social work specialists.



*Journal of Social Work Practice*, 28(1), 75–94.  
doi:10.1080/02650533.2012.763024

Cojocaru, S. (2010). Appreciative supervision in social work: New opportunities for changing the social work practice. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 29, 72–91.

Çalışkan Akçetin, N., & Han, N. (2025). Türkiye’de sosyal hizmet uygulamalarında karşılaşılan yapısal, mesleki ve sistemsel sorunlar ve çözümler. *Reflektif Journal of Social Sciences*, 6(2), 685–706.  
doi:10.47613/reflektif.2025.237

Engelbrecht, L. (2015). Revisiting the esoteric question: Can non-social workers manage and supervise social workers?. *Social Work*, 51(3), 311-331.

Hair, H. (2013). The purpose and duration of supervision, and the training and discipline of supervisors: What social workers say they need to provide effective services. *British Journal of Social Work*, 43, 1562–1588.

Henderson, P. G. (2009). *The new handbook of administrative supervision in counseling*. Routledge.

International Federation of Social Workers. (2014). *Global definition of social work*. International Federation of Social Workers.

Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work* (5th ed.). New York, NY: Columbia University Press.

Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5–25. doi:10.1080/03643100801922357

Lawler, J. (2015). Motivation and meaning: The role of supervision. *Practice*, 27(4), 265-275.

- Manthorpe, J., Moriarty, J., Hussein, S., Stevens, M., & Sharpe, E. (2015). Content and purpose of supervision in social work practice in England: Views of newly qualified social workers, managers and directors. *The British Journal of Social Work*, 45(1), 52–68.
- Mokoka, L. (2016). *The experiences of social work supervisees in relation to supervision within the Department of Social Development in the Johannesburg region* (Master's thesis). University of South Africa, Pretoria, South Africa.
- Mor Barak, M. E., Travis, D. J., Pyun, H., & Xie, B. (2009). The impact of supervision on worker outcomes: A meta-analysis. *Social service review*, 83(1), 3-32.
- Nkosi, N. E., & Ncube, M. E. (2025). Understanding social work supervision in the context of social development practice: A comprehensive analysis. *International Social Work*, 69(1), 20-40.  
<https://doi.org/10.1177/00208728251324411>
- Özmete, E., & Tahtacı, A. (2020). Sosyal çalışmacıların iş yaşamında stres yönetimi üzerine nitel değerlendirme. *Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi*, (15), 11-34
- Payne, M. (1994). Personnel supervision in social work. In A. Connor & S. Black (Eds.), *Performance review and quality in social care* (pp. 43–58). London, England: Jessica Kingsley Publishers.
- Sandu, A. (2012). *Etica si deontologie profesionala*. Iasi, Romania: Editura Lumen.
- Soheilian, S. S., Inman, A. G., Klinger, R. S., Isenberg, D. S., & Kulp, L. E. (2014). Multicultural supervision: supervisees' reflections on culturally competent supervision. *Counselling Psychology Quarterly*, 27(4), 379–392. <https://doi.org/10.1080/09515070.2014.961408>

- şahin Tařđın, N. (2019). Sosyal gizmet sũpervizyonu ve Tũrkiye için neriler. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(3), 1005-1032.
- Tapan, M. G. (2025). Sosyal hizmet sũpervizyonu: Tanım, profesyonel yeterlikler ve sũpervizyonun temel işlevleri. In A. Yıldız (Ed.), *Sosyal ve beřerĩ bilimlerde gũncel araştırmalar* (pp. 141–168). Ankara, Tũrkiye: Hiper Yayın.
- Tsui, M. S. (2004). *Social work supervision: Contexts and concepts*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yağcı, C. (2017). *Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı ocuk refahı kurumlarında çalışan sosyal hizmet uzmanlarının iş yũkleri ve tũkenmiřlik dũzeyleri* (Yũksek Lisans Tezi, Kocaeli Őniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitũsũ).  
<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/425085>

# YAŞLILIKTA, DIŞLANMA, İHMAL VE İSTİSMAR

**Elvan ALBAYRAK<sup>1</sup>**

## 1. GİRİŞ

İnsan birey olarak dűnyaya gözűnű açtığından itibaren farklı gelişim süreçleri içinde yer alır. Çocukluk, gençlik, orta yaş ve yaşlılık bunlardan bazılarıdır. Gençlik döneminde eğitimi tamamlama, evlilik, çocuk sahibi olmak ve yetiştirmek, evin gelirini sağlamak ve katkıda bulunmak, çocuklarını yetiştirmek ve en sonunda belli bir yaşa gelindiğinde emekli olma gibi süreçleri içine alır.

İnsanoğlu sürekli olarak bedensel, zihinsel, psikolojik, gelenek ve görenek olarak gelişim gösterir. Doğum öncesinde başlayan bu süreç çocukluk, ergenlik, gençlik, emekliliği içine alır. İnsanın doğduğu andan başlayarak yıl bazında ölçűlen zaman yaş olarak tanımlanmaktadır (Ak, 1991). Bedensel, ruhsal ve fiziksel olan yaşlılık, bireylerin aktivitesini ve var olan hareketlerini azaltan ve sosyal olarak değişiklik gösteren bir durumdur. Bireyin yaşı ilerledikçe; bedensel, psiko-sosyal ve toplum içinde farklı değişiklikler meydana getirmektedir. Aynı zamanda kronik farklı hastalıklara da yol açmakta ve zaman içinde olumsuz duyuğu kalıplarına yol açmaktadır (Sucu, 2019).

Geliřen teknoloji ve yaşam tarzı sonucunda yaşlı bireyler yalnızlaşmakta ve mutsuzluk duygusunu daha fazla yaşamaktadır (İlbaý, Yiđit, & ÖziŐli, 2016). Zamanı geldiğinde emekli olan yaşlı bireyler iş gücü piyasasından uzaklaşmakta topluma ve

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakűltesi Sosyal Hizmet Bölümü, ORCID: 0009-0009-7754-5248

ailelerine karşı yararlı olamama duygusunu yaşamaktadır (Çunkuş, Taşdemir Yiğitoğlu ve Akbaş, 2019). Yaşlı istismarı ve ihmali; yaşlının içinde bulunduğu herhangi bir durumda sosyal, ekonomik, cinsel, fiziksel, psikolojik olarak yapılan şiddet içerikli davranışlardır. Literatüre bakıldığında yaşlı bireylere yönelik istismar en çok yakın aile çevresi tarafından yapıldığı grlmektedir. Özellikle bir hayat boyunca emek ve değer verdiği aile bireyleri tarafından yapılan istismar yaşlı bireyler için kaldırması çok güç bir durum haline gelmektedir (Daşbaş, 2015, s. 208-212).

## **2. YAŞLILIK**

Yaşlılık insanoğlunun gelişim sürecindeki son noktasıdır. Yaşlılık, bireyin çocukluk, gençlik ve yetişkin olduğu süreçlerdeki yaşamını devam ettiremediği hatta sürdüremediği bir süreci kapsar (iftiyıldız & şahin, 2021, s. 177). Yaşlılık ve yaşlanma kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Yaşlılık toplumların yapısına, kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterir. Yaşlanma; doğum ile başlayıp sosyal, ekonomik, kültürel, biyolojik ve psikolojik olarak lme kadar devam etmekte olan bir süreçtir. Birçok ülkede yaşlılık emeklilik yaşi olan 65'i başlangıç olarak tanımlamaktadır (Altun F. , 2021, s. 2-3). Bedensel, ruhsal ve fiziksel olan yaşlılık, bireylerin aktivitesini ve var olan hareketlerini azaltan ve sosyal olarak değişiklik gösteren bir durumdur. Bireyin yaşi ilerledikçe; bedensel, psiko-sosyal ve toplum içinde farklı değişiklikler meydana getirmektedir. Aynı zamanda farklı kronik hastalıklara ve zaman içinde olumsuz duygu kalıplarını da yol açmaktadır (Sucu, 2019).

Yaşlılık kavramı yaşanılan toplumun yaşlı bireyi nasıl tanımladığı ile ilgili olup, toplumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Yaşlılık çoğu zaman bireyi dezavantajlı duruma düşürerek toplum tarafından etiketlenerek dışlanma

yaşamasına yol açmaktadır (Bedir Işıker, 2020, s. 9-17). Dünya Sağlık rgt'nün (DSÖ) tarafından yapılan tanıma göre yaşlı olmak “evresel faktörlere uyum sağlama yetisinin giderek azalmasıdır”. Yaşlanma sosyal, fiziksel, psikolojik ve kronolojik olarak yaşanan bir gerileme dönemidir (Ardahan, 2010). Yaşlanma ve yaşlılık bugüne dek birçok alanda ele alınmıştır. Günümüz toplumunda “gerontoloji” yaşlılığı disiplinler arası bir çalışmanın konusu haline getirmiştir (Bektaş, 2017).

Yaşlı istismar ve ihmaline karşı müdahalede de sosyal ağ modeli, mağdur yaşlıların toplumsal bağlarını gclendirmeye yönelik müdahaleleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda yaşlının yakın çevresinden başlayarak (eşi, çocukları ve diğer aile fertleri) diğer uzak ilişkilerini de (arkadaşları, komşuları, kurum çalışanları vs.) dâhil edip yaşlının sosyal ağlarının iyileştirilmesi ve gcl ilişkiler kurması yönünde faaliyetlerde bulunulur. Böylelikle bir taraftan yaşlı birey desteklenirken diğer taraftan da içinde bulunduğu çevrenin yaşlıyı destekleyen bir konuma gelmesine katkı sağlanır (Işler, 2021). İnsanoğlu sürekli olarak bedensel, zihinsel, psikolojik, gelenek ve görenek olarak gelişim gösterir. Doğum öncesinde başlayan bu süreç çocukluk, ergenlik, gençlik, emekliliği içine alır. İnsanın doğduğu andan başlayarak yıl bazında ölçülen zaman yaş olarak tanımlanmaktadır (Ak, 1991). Yaşlılık olgusu bireysel sorunları olduğu kadar toplumsal sorunları da yol açmaktadır. Yaşlılık yaşlanma halini ifade ederken, yaşlanma ise; kronolojik, biyolojik, ekonomik, patolojik, psiko-sosyolojik ve sosyal boyutu olan süreçleri ifade eder (Abay, 2020, s. 187-188). Avrupa'nın en genç nüfusuna sahip olan Türkiye son yıllarda en hızlı Şekilde yaşlanan bir ülke konumundadır. Bunun sebeplerinden biri; kırsal kesimden büyük Őehirlere yapılan i glerin oldukça etkili olmasıdır. Dünya ülkelerinden bazıları ocuk ve gençlere kaliteli eğitim ve gelişim fırsatları için yatırım yapmakta ve sonuçlarını gelişmiş ülke

konumunda olarak almaktadır (Yertüm, 2021, s. 17-18). Ülkeler ekonomik olarak gelişirken özellikle çocuk ölümleri azalmakta ve genç nüfus sayısı artış göstermektedir. Bunun yanında sağlık sistemindeki gelişmeler beraberinde yaşanan nüfus hem emeklilik hem de sağlık harcamalarında devletler için daha fazla yük haline gelmektedir (Dayanır, 2021, s. 39-43).

Sanayileşme ile birlikte toplumlarda kadın istihdamın artması, doğum oranlarındaki düşüş ve değişen toplumsal değerler sonucunda sosyal bir sorun olarak toplumsal yaşlanma kavramı gündeme gelmiştir. Yaşlılık tek başına bir sorun olarak değerlendirilmemekte bunun yerine toplumsal demografik yaşlanma tüm ülkeler için bir sorundur. Ülkelerin demografik yapısında meydana gelen dönüşümler sonucunda; sosyal güvenlik, sağlık ve bakım hizmetlerinin karşılanması ve hizmet sunumunda sorunlarla karşılaşılması ve artan maliyetler toplumsal yaşlanmanın getirdiği büyük bir yük olarak görülmektedir (Ceylan, 2016, s. 169-170). Bunun yanında yaşlılar son yıllarda yoksulluk ile karşı karşıya kalmaktadır. Temel ihtiyaçlarını karşılayacak emekli maaşına sahip olmamaları sonucunda yaşlı yoksulluğu beraberinde birçok sorunu da ortaya çıkarmaktadır. Yaşlı kimseler emekli olduktan sonra yoksullaşmakta devletin sosyal koruma programlarındaki eksiklikler sonucunda aile desteğine ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Yaşlı yoksulluğunda yaşlı kadınlar yaşlı erkeklere göre daha fazla bu riskle karşı karşıya kalmaktadır. Boşanmış ve geliri olmayan veya yalnız yaşayan yaşlı kadınlar yoksulluk içine düşmektedir (Kayagil, 2021, s. 97-99).

## **2.1. Yaşlılığın Neden Olduğu Sorunlar**

Yaşlı bireylerde daha kısıtlı hareket kabiliyeti olması nedeniyle genç kesime göre daha savunmasız olmaktadırlar. Birinin yardımına ihtiyaç duyma, yoksulluk, başkasına bağımlı yaşama, biyoloji, psikolojik ve fiziksel hastalıklar eklendiğinde

yaşlı bireylere krizlere yol aarak hayattan uzaklaşma yani beraberinde yalnızlığı getirmektedir. Yaşlı bireylerde intiharın en büyük nedeni yalnız kalma, terk edilme ve eř vefatı sonrasında olmaktadır (Bedir Işıker, 2020, s. 9-17). Yaşlılık döneminde davranışlarında belirgin değişikler meydana gelmekte; değişen yeni durum ve koşullara ayak uyduramama, yeni fikir ve dūřüncelerin kabul edilmesinde zorlanma, bedensel sağlıkları ile daha fazla ilgilenme ya da hastalansa bile doktora başvurmayı reddetme, kişisel eşyalarına aşırı bağımlı olma sayılabilir. Ayrıca geamiş yaşamlarını sorgulamaları sonucunda kendisine olan saygısında azalmalar olabilir. Bunun yanı sıra; hayal kırıklıkları, öfke, depresyon, ölüm korkusu, terk edilme duygusu, hastalanma ve bakıma ihtiyaç olma görülebilir (Balcıoğlu, 2007, s. 291-293).

Yaşlılık belirtileri tüm yaşlı bireylerde aynı şekilde görülmemektedir. Yaşlı bireyler yaşadıkları toplum içinde eski güçlerini kaybettiklerini ve artık bir iře yaramadıkları dūřünerek değersiz olduklarını hissedebilmektedir. Ayrıca yakın aile içinde kendilerine karşı kullanılan beden dili veya davranışlar onları mutsuz, alıngan ve huzursuz olmalarına da sebep olmaktadır. Yaşlılık genç kuşaklar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Yaşlı bireyler içinde yaşadıkları aile ve çevreden daha fazla hürmet, eskiden olduğu gibi sözünü dinletme ve hizmet beklentilerinde artış, yaşları ilerledikçe kendilerini ölüme daha yakın hissetme, bu dönemlerde inandıkları dine daha fazla yoğunlaşma, ibadetlerini yerine getirme, yalnızlıklarını gidermek için kullandıkları sosyal bir destek ve sığınak olarak görülebilmektedir (Sancaklı, 2015, s. 382-385).

İş gücü piyasasından zaman içerisinde emekli olarak ayrılma, yaşlı bireylerde yaşa bağlı olarak bedensel gerilemeler yaşamasına ve kronik bazı hastalıklarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Ayrıca yaşlı bakımı yaşanılan toplum içinde ekonomik bir yük olarak görülmesine neden olmaktadır. Toplumsal kültür bazen yaşlı bireyleri bunamış, güçsüz, aşırı



tutucu, geleneksel ve yeni değişimlere karşı ön yargılı olarak görmektedir (Çunkuş, Taşdemir Yiğitoğlu, & Akbaş, 2019).

## **2.2. Yaşlılık, Sosyal Dışlanma, İhmal ve İstismar**

Şiddet başkalarını incitme ve onlara zarar vermek amacıyla yapılan kasıtlı davranışlardır. Fiziksel saldırı yanında tehdit edici davranışlar, aşağılama, ırksal veya cinsel taciz de bir şiddet türüdür. Güçlü olanın yaşlı ve hastalıklı bireylere vurması veya kötü davranışlar göstermesi olan şiddet; huzuru bozan, ruhsal veya fiziksel olarak acı veren ve inciten bir durumdur. Yaşlılara yapılan istismar bir şiddet türüdür. Ayrıca bazı durumlarda saldırganlık olarak görülmektedir. Yaşlı istismarı kavramı 1970 yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Aile yakınlarının bakımını üstlendiği yaşlının uğradığı fiziksel istismarı içeren büyükanne dövme (*granny battering*) olarak tanımlanan bu kavram daha sonra güven ilişkisi içinde olduğu aile yakını veya bakıcı tarafından her türlü zarar ve şiddet ile karşı karşıya kalmasından dolayı genişletilmiştir. 1980 ve sonrasında cinsel istismar, fiziksel şiddet, dolandırıcılık boyutlarıyla ele alınmaya başlanmış ve cezai düzenlemelerin yapılması gerekliliği ortaya çıkmış, 1990 ve sonrasında yaşlı bireylerin kurum hizmeti aldığı sırada yaşanan sorunların artması ile birlikte daha fazla gündeme gelmiştir (Kaygusuz, 2022). Şiddet ayrıca bir insanın başka bir insana psikolojik ya da fiziksel güç kullanarak saldırması ve istemediği şeyleri yapması ya da yapmaya zorlamasıdır (Çınar, 2007, s. 1).

Yaşlılara yönelik istismar ve ihmal aile içinde gerçekleşmekte olup, bireysel olmayıp toplumsal bir sorundur. İstismar ve ihmal sadece aile içinde olmayıp sosyal hizmet sunumu gerçekleştiren kurum ve kuruluşlarda da zarar verme ya da ondan yararlanma şeklinde gerçekleşmektedir. Yaşlı bireye yönelik olarak yapılan ihmal ve istismar çoğu kez yaşlı tarafından dile getirilmez dışarıya yansıtılmama ya da saklama eğilimi

gösterir. Yaşlılık dönemi çoğu kez yaşlı bireylerin fiziksel gücünü azaltır ve kronik hastalıklar artar. Yaşlı bireyin birine bağımlı olarak yaşamını sürdürmesi bu duruma karşı sessiz bırakmakta ve tavır almasını engellemektedir (Bedir Işıker, 2020, s. 9-18). Yaşlı istismarı ve ihmaliinde çoğunlukla; aile üyelerinden birisi olabileceği gibi sağlık hizmeti sağlayan veya bakımını üstlenen biri de olabilmektedir. Yapılan bu davranışlar yaşlı bireyde; geçici ya da kalıcı fiziksel etki, intihar etme duygusu, hastalık ve ölümlle sonuçlanmakta ayrıca anksiyete, depresyon gibi durumlar oluşmakta, güvensizlik hissi vermektedir (İltaş, 2023, s. 29-30). Yaşlı bireyler zaman içinde kendilerine özel farklı davranış, tutum ve düşünceler geliştirmekte özellikle yalnız yaşayanlarda ruhsal çöküntüler, gelecek ve ölüm endişesi olabilmektedir. Bazı toplumlarda genç nesillere daha fazla önem verilmesi sonucunda yaşlı bireyler toplumun dışına itildiği yani sosyal dışlanma yaşadıkları zaman görölmektedir (Ak, 1991).

Bir başka birey tarafından kötü muamele görmek ya da istismar edilmek her birey için travmatik bir olaydır. Uzun bir yaşam sürmüş, iş ve evlilik hayatı başarılı, topluma faydalı çocuklar yetiştirmiş olan yaşlı bireyler için istismar edilme gücüzüğü ve acizliği beraberinde getirmekte olup, yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu bakımdan istismara maruz kalan yaşlı bireylerin tespit edilmesi ile yeni hizmet modellerinin oluşturulması yaşlı bireyin yaşam kalitesini ve yaşam beklentisini artıracaktır. Literatüre bakıldığında yaşlı bireylere istismar en çok yakın aile çevresi tarafından yapıldığı görölmektedir. Özellikle bir hayat boyunca emek ve değer verdiği aile bireyleri tarafından yapılan istismar yaşlı bireyler için kaldırması çok güç bir durum haline gelmektedir (Daşbaş, 2015, s. 208-212). Yaşlılık dönemindeki bedensel, toplumsal değişimler ve ekonomik zorluklar sonucunda yaşlı birey evinde ya da kurum bakımı sırasında sıklıkla istismar ve ihmale uğrayabilmektedir. Yaşlı istismarı ve ihmaliini önlemek için yaşlı bakımında görev alan

çalışanların bu durumu fark etmeleri çok önemlidir. Yaşlı bireylerin yaşadıkları toplum içinde hak ettikleri insan onuruna yakışır şekilde yaşamlarını sürdürmeleri ve verilecek bakım hizmetlerinin en iyi şekilde sunulması gerekmektedir (Arpacı & Bakır, 2017). İnsanoğlu yaşlanma sürecinde fiziksel, sosyal, ekonomik durumlarındaki değişikler nedeniyle istismar ve ihmal ile karşı karşıya kalmaktadır. Yaşadıkları istismar ve ihmal sonucunda yaşlılar özellikle temel ihtiyaçlarını karşılayamadıkları zaman ruhsal, fiziksel ve sosyal sağlıklarını kaybetmektedir. Bunun sonucunda korku, endişe, yaşam kalitesinde azalma, çaresizlik, umutsuzluk, kendini yalnız hissetme, bağımlılık ve mental hastalıklar meydana gelmektedir. Sosyal bir sorun olan yaşlı istismarı sadece aile bireyleri tarafından değil, aynı zamanda kurum bakımında olan yaşlı bireylere yönelik şiddet, zarar verme, kötü muamele veya yaşlı bireylerden çıkar sağlama amacıyla yapılabilmektedir. Yaşlı ihmali ise; yaşlı bireyin aile bireyleri tarafından ihtiyaçlarının karşılanmaması, yaşlı bireyin fiziksel, mental hastalıkları nedeniyle ihtiyaç duyduğu bakımın sağlanmamasıdır. Yaşlı istismarı ve ihmali çoğunlukla gizli kalan önemli sorunlardan biridir (Aykut, 2021, s. 223-224).

Toplum tarafından insanlar kronolojik yaşa göre gençler ve yaşlılar ayırımına uğramaktadır. Fakat yaşadığımız toplumda yaşlılık algısı ve yaşlı imajı olumlu olmayıp, yaşlılarla ilgili önyargılar özellikle dikkat çekmektedir; “*yaşlıların hastanede veya huzurevinde yaşadıkları veya yaşamları gerektiği*” düşünülmektedir. Toplumda oluşan bu yaşlılık algısı nedeniyle gençler üretici ve yaşlılar ise tüketici olarak algılanmaktadır. Yaşlılıkla ilgili ön yargılar çok yaygındır. Özellikle sağlık ve eğitim gibi alanlarda, medyada, işletmelerde ve günlük konuşmalarda kendini gösterir. İş hayatında yaş ve yaşlı ayrımcılığı iş başvurusunda, zorunlu emekli yapma, promosyon, tazminat gibi durumlarda gerçekleşmektedir. Sağlık alanında

alışan doktorların yaşlı hastalar için aktif yaşama değil de ilaçlara öncelik vermesi, ayrıca “*yaşlılıktaki sürekli fiziksel ve bilişsel gerileme*” önyargısı da hastalıktan korunma yerine hastalık yönetimine odaklanan devamlı tedaviye yöneltmektedir. Oysa toplumda yaşlanma bilinci geliştirilebilir, sağlıklı ve aktif yaşlanma mümkündür (Müftüler, 2018). Yaşlılığın getirdiği sorunların başında ekonomik olarak yaşanılan gelir kaybı ve yapılan sağlık harcamaları giderleri yer almaktadır. Günümüzde yaşlı nüfusun sayısının artması sosyal politikalarda değişiklik yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Toplumlar arasında yaşlılar farklı algılanmaktadır. Bir toplumda yaşlılar hayat deneyimleri, tecrübeleri ile ön plana çıkarken diğer bir toplum tarafından ekonomik olarak bir yük olarak dşnlmektedir. Çalışma yaşı çoğu ülkede 15-64 olarak kabul görmektedir. 65 yaş ve üstü nüfusun sayısı artıkaa üretim azalmakta ve tüketim harcamaları artmaktadır (Altun F. , 2021, s. 2-3). Türkiye gibi ülkelerde geleneksel aile yapısından çekirdek aileye geçiş ile yaşlı bireyler aile içindeki g ve otoriterini kaybetmekte, yapılan i ve dış glerin etkisi ve eş kayıpları nedeniyle yaşlılar yalnız yaşamak zorunda kalmaktadır. Bu durum yaşlı bireylerin bazen çocukları ile yıllarca yaşadıkları topraklardan ve geçmişlerinden kopmalarına, aynı zamanda yeni yaşanılan yere uyum ve uyum sağlama süreçlerinde zorlanmalarına sebep olmaktadır. Aile bireylerin çoğunun gün içinde tam gm çalışıyor olmaları yaşlı bireyleri yalnızlaştırmakta ve alışmış olduğu toplumun dışına itmektedir (Bayrakcı, 2021, s. 149).

Hayatın en son evresi olan yaşlılık döneminde yaşlı bireylerin bu zamanlarını refah, huzur, güven içinde geçirebilmeleri için gerekli düzenlemelerin gerek kamu gerekse diğer sosyal hizmet sunumu gerçekleştiren örgütler tarafından sağlanması gerekmektedir. Sosyal politikalarda dezavantajlı gruplar içinde yer alan yaşlılar için yeniden sistemli ve srekliлик arz edecek düzenlemelere acilen ihtiyaç vardır (Doğan A. S.,

2021, s. 159). Yaşlı bireyler çoğunlukla yaşamış veya yaşadıkları ihmal ve istismar durumlarını fark ettikleri halde çoğunlukla ekonomik olarak güçsüz olmaları, gidecek yerlerinin olmaması, sosyal destek ağlarından mahrum olmaları ve toplumsal algılar sonucu huzur evleri gibi kuruluşlara gitmek istememekte ve yaşadıkları tüm olumsuz durumlara karşı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Sağlam, 2024).

Yaşlı bireylere yönelik olarak ihmal ve istismar bulguları; kaygı, korku, çekingen davranışlar, yorgunluk, göz teması kurmama, bakım veren kişinin yanında çekingen konuşma ya da susma, özbakımın kötü olması, aşırı kilo kaybı ve yetersiz beslenme, ihtiyaç duymasına rağmen gözlük, işitme cihazı, protez ve diğer yardım malzemelerinin olmaması, aşırı terleme, titreme, ip, zincir, sopa, kamçı, tırnak izi, boyun, el, ayak bileği, genital bölgede travmatik yaralar, yanık izleri, cinsel yolla bulaşan hastalıklar, duyu kayıpları, konuşma bozukluğu, çaresizlik, uyum güçlüğü ve anlatılanlar ile fiziksel muayene arasındaki farklar sayılabilir (Yıldız & Eroğlu, 2022, s. 110-112). Yaşlı bireylerin fiziksel ihmal ya da istismara uğraması sonucunda; mevcut durumun kötüleşmesi ile mikro düzeyde stres, bakım veren kişiye bağımlılığını artırmakta mezzoo düzeyde ise; sağlık giderlerinde artmasına neden olmakta makro düzeyde sağlık hizmetine daha fazla ihtiyaç duymasına yol açmaktadır (Kutlu & şahin Say, 2022, s. 154-155).

Psikolojik istismar ve ihmal durumu bireyin öz değerini ve iyi oluşunu engellemekte; alay edilmesi, lakap takılması, aile ve arkadaşlar ile sınırlı iletişim kurulması, sözlü saldırılarda bulunulması, hakaret, tehdit, yıldırma, şefkat, sevgi, ilgi göstermeme, suçlama, sosyal çevresinden uzaklaştırılması, korkutma, yaşlı bireyi yalnız bırakma ve söylediklerini duymamazlıktan gelme şeklinde olabilmektedir. Bu durumda alınabilecek önlemler; yaşlı bireyin evde tek başına kalmasını önlemek, geçmişte adli suçu ya da madde bağımlılığı öyküsü olan

biriyile yaşamasının engellenmesi, yaşlı bireyin güvenlik sorunu yaşadığında acilen arayacağı numaraların yanında bulundurulması, sosyal ilişkilerinin olması ve arkadaşları, akraba ve komşuları ile sık sık görüşmesi, ev içi ve e dışı aktivitelerin atırılması olarak sayılabilir (Özgür & Başbüyük Özgün, 2022, s. 117-126). Cinsel İstismar; yaşlı bir bireye dokunarak her türlü zorla ve istenmeyen cinsel etkileşimdir. Bu durum penis ve vulva, ağız ve penis gibi zorla ve istenmeyen teması içerir. Ayrıca anal ve genital açıklığa el, parmak veya bir aletle zorla girişi, vücut organlarına zorla dokunma, pornografik içerikli görüntü seyrettirmek ya da zorlamak, cinsel tatmin için yaşlının fotoğraflarını çekmek cinsel istismar ve ihmal arasında yer almaktadır (Sütlü, 2022, s. 183).

Ekonomik istismar, bir yaşlının parasının, kazancının, eşyalarının, mülkünün veya varlıklarının başka birinin yararına yasa dışı, yetkisiz veya uygunsuz kullanımudur. Sosyal geri çekilme/temasın azalması; depresyon, kilo kaybı; yetersiz ilaç tedavisi, mevsime göre yetersiz veya uygun olmayan giysiler, istismarcıyı tanımlama konusunda ağlamaklı olma veya suçluluk duyguları ekonomik istismarı düşündüren belirti ve bulgulardandır. Kişinin iradesi veya bilgisi dışında para, kredi veya banka kartlarının kullanılması, belge imzalamaya zorlanması ekonomik istismarın olduğunu düşündürmelidir (Akkaya & öl, 2022).

Bekircan ve Okanlı (2023) tarafından Trabzon'da yapılan nicel bir araştırmada yaşlı bireylerin umutsuzluk ve depresyon düzeylerinin belirlenmesi amacıyla bir Emekli Derneği'ne kayıtlı 100 yaşlı katılımcı ile bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yaşlı bireylerde umutsuzluk ve depresyon duygusu yaygın olarak görülen psikolojik sorunlar arasında yer almaktadır (Bekircan & Okanlı, 2023). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 2017 yılında farklı bölgelerden 28 ülkede yapılan 52 araştırmada; 60 yaş ve üzeri her 6 kişiden yaklaşık 1'i,

geçtiğimiz yıl içerisinde toplumsal ortamlarda bir tür istismara maruz kaldığı, yaşlılara yönelik istismar oranları, huzurevi ve uzun süreli bakım tesisleri gibi kurumlarda yüksek olduğudur. Yaşlılara yönelik istismarın birçok ülkede nüfusun hızla yaşlanması nedeniyle artacağı ve 60 yaş ve üzeri insanların dünya nüfusu 2015'te 900 milyondan 2050'de yaklaşık 2 milyara çıkarak iki katından fazla olacağı öngörülmektedir (WHO, 2024).

Artan (2015) tarafından ASHB Bahçelievler Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi, Zeytinburnu Semiha Şakir Huzurevi Müdürlüğü, Etiler Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi ve Sultangazi Huzurevi Müdürlüklerinde kalmakta olan, akıl ve ruh sağlığı yerinde olan ve son bir yıldır huzurevinde kalan yaşlılar üzerinde yaptığı nitel bir araştırmada; yaşlı bireylerin huzurevine gitmeden önceki dönemde daha fazla ekonomik istismara uğradıkları, huzurevine girdikten sonraki süreçte ise ekonomik istismar oranının azalmakla birlikte varlığını önemli ölçüde sürdürdüğü tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yaşlıların önemli ölçüde “ekonomik istismara” maruz kaldıkları belirtmiştir (Artan, 2016). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yürütölen bir çalışmada, yaşlıların %11.4'ünün istismar (ekonomik istismar hariç) yaşadığı saptanmıştır. Duygusal istismar %4.6 olup en yaygın istismar türü olarak bildirilmiştir. Duygusal istismar olaylarının yaklaşık %7.9'u, fiziksel istismar olaylarının ise %31'i polise ihbar edilmiştir. Düşük sosyal desteğin neredeyse tüm istismar türlerinde riski önemli ölçüde artırdığı; travmatik olaylar ile ilgili geçmiş deneyimin de duygusal, cinsel ve ekonomik istismar riskini artırdığı saptanmıştır (Akkaya & Çöl, 2022).

Artan (2013) tarafından İstanbul ASHB bağlı Bahçelievler Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi, Zeytinburnu Semiha Şakir Huzurevi, Göztepe Semiha Şakir Huzurevi ve Çamlıca Fahrettin Kerim Gökay Huzurevi Müdürlüklerinde kalmakta olan 60 yaş üzeri akıl ve ruh sağlığı

yerinde olan yaşlıların, huzurevine girmeden önce aile içinde herhangi bir ihmal ya da istismara maruz kalıp kalmadıklarının belirlenmesi için 93 yaşlı ile nitel araştırma ile görüşme yapılmıştır. Araştırma kapsamında; yaşlıların en fazla “psikolojik istismara”, ikinci sırada “ekonomik istismara” ve üçüncü olarak da “fiziksel istismara” maruz kaldıkları görülmüştür (Artan, 2013).

ABD’de Ulusal Yaşlanma Konseyi’ne göre “yaşlılara yönelik istismar ve ihmalin çoğu evde” gerçekleşmektedir. Aile üyeleri bakımı sırasında 10 kişiden 6’sı istismar yaşlı bireye istismar uygulamaktadır. Sonuç olarak, istismarın çoğu evde gerçekleşmektedir. ABD’de yaşlı istismarı söz konusu olduğunda her eyalette, yaşlılara yönelik istismar ve ihmal iddialarını almak ve araştırmak için belirlenmiş “Yetişkin Koruma Hizmetleri” vardır. Ayrıca yaşlı bireylerin bakımı için kurulmuş “Yaşlı Bakım Bulucu Hizmeti” olup, ABD Yaşlanma İdaresi tarafından desteklenmektedir. Amacı; “yaşlı Amerikalılar ile bakıcılarını yaşlı yetişkinlere yönelik hizmetler hakkında bilgiyle buluşturan ülke çapında verilen bir hizmeti” vermektir (American Psychological Association, 2022).

**Tablo 1. Sistematik Bir İnceleme ve Meta Analizi**

	Toplum ortamlarında yaşlılara yönelik istismar (1)		Kurumsal ortamlarda yaşlılara yönelik istismar (2)
İstismar türü	Yaşlı yetişkinler tarafından bildirildi	Yaşlı yetişkinler ve onların vekilleri tarafından bildirildi	Personel tarafından bildirildi
Genel yaygınlık	% 15,7	Yeterli veri yok	% 64,2 veya 3 personelden 2’si
Psikolojik taciz:	% 11,6	33,4%	% 32,5
Fiziksel istismar:	% 2,6	14,1%	% 9,3
Mali suistimal:	6,8%	13,8%	Yeterli veri yok
İhmal etmek:	% 4,2	% 11,6	12,0%
Cinsel istismar:	0,9%	% 1,9	0,7%

**Kaynak:** (1) Toplum ortamlarında yaşlılara yönelik istismarın yaygınlığı: sistematik bir inceleme ve meta-analiz.

Yon Y, Mikton CR, Gassoumis ZD, Wilber KH. Lancet Glob Health. 2017 Şubat;5(2):e147-e156.<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28104184>. (2) Kurumsal ortamlarda yaşlılara yönelik istismarın yaygınlığı: sistematik bir inceleme ve meta-analiz. Yon Y, Ramiro-Gonzalez M, Mikton C, Huber M, Sethi D. Avrupa Halk Sağlığı Dergisi 2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29878101>.



### 3. SONUÇ

Dünya nüfusu hızla yaşlanmakta olup, yaşlı bireylerin bakımı aile içinde önemli bir sorun haline gelmektedir. Geleneksel aile yapısından çekirdek aile veya tek ebeveynli aile yapısı, yaşanan göçler sonucunda yaşlıları yalnızlık, toplumdan soyutlanma, sosyal dışlanma, ihmal, istismar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Aile ve ev içinde kadınların iş hayatına atılması ve çalışması sonucunda yaşlı bakımı aile içinde olmak yerine kurum bakımı ağırlıklı hale gelmektedir. Eşini, akrabalarını ve arkadaşlarını kaybeden yaşlılar aile içinde yaşamlarını sürdürseler bile yalnız kalmakta istismar ve ihmal edilebilmektedir. Kurum bakımı altındaki yaşlılar ise, benzer problemler yaşamaktadır. Genelde aile içinde yaşanan istismar ve ihmal gizli kalmaktadır. Aile içinde sosyal statüsünü kaybeden yaşlı bireylerin öncelikle emekli olduktan sonra ekonomik olarak zorlanmaktadır. Yaşlıların çoğu kurum bakımı yerine aile üyeleri ile yaşamayı istemektedir. Kurum bakımı altında olanlarda ise; zaman içinde daha fazla yalnızlık yaşamaktadır. Bunun nedenleri ise; aile bireylerin sık ziyaret etmemeleri, hatta hiç gelmemeleri, akraba, arkadaş ve dostlarının ayrı kalmaları sayılabilir. Yaşlı bireylere yönelik sosyal hizmet sunumları organize, bütüncül, çoklu katılımlı ve paydaşlı hizmetler şeklinde olmalıdır. Sosyal hizmet sunumunun etik değerleri doğrultusunda bireye özel ihtiyaçların belirlenmesi, dışlama ve izole etmeden hizmet anlayışı içinde gerçekleştirilmelidir. Her yaşlı bireyin ihtiyaç duyduğu hizmetleri geciktirmeden ve hak temelli olacak şekilde alması sosyal devlet anlayışının en önemli göstergelerinden birisidir (Mavili, 2015, s. 13). Yaşlı bireylerin yaşadıkları toplumdan izole olmamalarını sağlayacak yöntemlerden birisi de evinin bahçesinde ya da yakın bir yerde hobi olarak uğraşabilecekleri sebze, meyve işleri ile uğraşmaları hayata tutunma araçlarından biri olarak görülebilir (Cihan, 2020, s. 213). Yaşam süresinin uzaması sonucunda; yaşlanma beraberinde

getirdiği sorunlar, yaşlı bakımı ve rehabilite edilmesi konusunda ülkeleri yeni bakım modelleri oluşturmasını zorunlu hale getirmiştir. Yaşlılık ile birlikte en önemli sorun bakım olduğu için destek ihtiyaını da artırmaktadır. Yaşlılık döneminde hastalıkların tedavi edilmesinin yanı sıra sağlıklı bir yaşam için toplumsal evre, fizyolojik, ekonomik, psikolojik olarak yeterli olma daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu dönemde verilen sosyal hizmet sunumlarının bütüncül bir yaklaşım ile verilmesinde büyük bir önem taşımaktadır. Erken tanı, müdahale ile birlikte sosyal hizmet sunumları birlikte yapılmalıdır. Özellikle bakıma ihtiyaç duyan yaşlı bireylerin insan onuruna yakışır bir Şekilde ihtiyaç duydukları hizmetleri alması sosyal devletin ana temel amaçlarından biridir. Son yıllarda özellikle büyük Őehirlerde huzurevi, bakımevi, rehabilitasyon merkezi sayısı artış göstermektedir. Huzurevlerinde öncelikle medikal bakım ön planda tutulmaktadır. Bu durum yaşlı bireylerin daha fazla bakım ve sağlık hizmeti sunan sağlık görevlilerine bağımlı hale gelmesine yol açmaktadır. Bağımsızlığını kaybeden yaşlı bireylerde umutsuzluk, mutsuzluk ve anksiyete düzeyini arttırmaktadır (Karataş, 2016, s. 32-35). Türk toplumunda yaşlı bireylerin aileleri olduğu durumlarda kurum bakımına toplum tarafından çok sıcak bakılmamaktadır. Bu nedenle yaşlı bireylere kurum bakımı öncesinde mutlaka psikososyal destek hizmetlerinin verilmesi gerekmektedir. Kurum bakımında görev alacak personelin nitelikli ve yeterli sayıda olması sağlanmalıdır. Yaşlı bakımı, konusunda gerekli eğitim ve deneyime sahip olması sağlanmalı ve kontroller daha sık yapılmalıdır. Yaşlı bireylerin beslenme, barınma, bakım ve ekonomik koşulların düzenlenmesine yönelik sosyal politikalarda gerekli düzenlenmelere gidilmeli ve bütçe ayrılmalıdır. Yaşlı bireylerin danışabileceği ve belli hizmetleri kolaylıkla alabileceği hizmetler ile ilgili il ya da ile belediyeleri tarafından danışma hizmetleri kurulmalı ve sosyal medya aracılığı ile duyurulmalıdır. Yaşlı ihmali ve istismarına yönelik gerek aile bireyleri gerekse kurum

çalışanları tarafından olması durumunda Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı devreye girmeli, yaşlıların rahatlıkla arayabilecekleri bir haberleşme sistemi kurulmalıdır. Gerontoloji ve yaşlı bakımı programlarının sayısı ve kalitesi artırılmalı, yaşlıya direkt temas eden gerontolog ve yaşlı bakım uzmanı sayısının artması için bir yükseköğretim politikası geliştirilmelidir. Bu alandaki akademik çalışmalar desteklenmelidir.

Sağlık çalışanlarına ve sosyal hizmet uzmanlarına lisans eğitimi sırasında ihmal ve istismar hakkında gerekli farkındalık çalışmaları ve eğitimleri verilmelidir. Gerek devlet gerekse özel sektör tarafından faaliyet gösteren huzur evleri sık kontrol edilmelidir. Huzurevleri ve rehabilitasyon merkezlerinde daha fazla sosyal hizmet uzmanlarına yer verilmelidir. Yaşlı bireylere sunulan sosyal hizmet uygulamaları hak temelli yerine ihtiyaç temelli olarak düşünölmekte ve bu hizmetler sunulmaktadır. Öncelik aile içinde bakım şeklinde olmalı, aileye gerekli maddi ve manevi destek hizmetleri artırılmalıdır. Ancak ailesi olmayan veya ailenin yetersiz kaldığı durumlarda kurum hizmetlerine başvurulmalıdır. Sosyal İnceleme Raporu (SİR) hazırlanarak bu durum tespit edilmelidir. Yaşlı bireylerin iş hayatından ayrıldıktan sonra yaşadıkları maddi sorunlar giderilmesine yönelik gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Yaşlı yoksulluğu maddi ve manevi olarak sosyal devlet olmanın bir ilkesi gereği önlenmelidir.

Yaşlı bireylerin toplum içinde hak ettikleri saygınlığı görmeleri konusunda toplumsal bilinç oluşturulmalıdır. Kurum bakımı altında olan yaşlı bireyler toplumdan izole edilmemeli, yaşamlarının son günlerini mutlu, huzurlu ve sağlıklı olarak geçirmeleri konusunda bakım ve sağlık hizmetlerinin düzenli olarak yapılması sağlanmalıdır. Yıllarca yaşadığı öлке, ailesi için her türlü fedakârlıkta bulunan yaşlı bireylere yönelik değişen

teknolojik değişimler konusunda gerekli eğitim ve bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Genç nesiller ile yaşlı bireyler sık sık bir araya getirilmeli, tecrübe ve hayat deneyimlerini aktarmalarına böylelikle aktif yaşlanma süreci içinde olmaları konusunda tüm sosyal hizmet sunumu gerçekleştiren örgütler tarafından organize edilmelidir. Kamu spotları yoluyla bilinçlendirme ve farkındalık oluşturma çalışmaları yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abay, A. R. (2020). Yaşlılar. M. Serdar (Dü.) içinde, *Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Hizmet El Kitabı* (s. 187-188). Ankara: Grafiker Yayınevi.
- Ak, B. (1991). Yaşlılık Psikolojisi. *Aile ve Toplum*, 1(2).
- Akkaya, B., & Çöl, M. (2022). Halk Sağlığı Bakışıyla Yaşlı İstismarı ve İhmali. *Turkish Journal of Family Medicine&Primary Care*, 16(2), 456-464.
- Altun, F. (2021). Üretken Bir Nüfus Grubu Olarak Yaşlı Girişimciler. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 2-3). Ankara: Gazi Kitabevi.
- American Psychological Association. (2022, 11 10). Yaşlılara Yönelik İstismar. ABD.
- Ardahan, M. (2010). Yaşlılık ve Huzurevi. *Aile ve Toplum*, 5(11), 25-32.
- Arpacı, F., & Bakır, B. (2017). Yaşlı İstismarı ve İhmali. *Türkiye Sosyal Araştırmalar*, 692-703.
- Artan, T. (2013). Huzurevinde Kalmakta Olan Yaşlılarda Aile İçi İstismar. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 24(2), 109-122.
- Artan, T. (2016). Huzurevinde Kalmakta Olan Yaşlılarda Yaşlı İstismarının Bir Türü Olarak Ekonomik İstismar. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 3(1), 48-56.
- Artan, T. (2018). *Yaşlılarla Sosyal Hizmet* (2 b.). Ankara: SABEV.
- Aykut, S. (2021). Yaşlı Bireylerin Maruz Kaldığı İstismar ve İhmale Karşı Sosyal Hizmet Yaklaşımı. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 223-224). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Balcıoğlu, İ. (2007). Yaşlılarla İletişim ve Yaşlılara Karşı Görevlerimiz. *Yaşlılık Dönmei ve Problemleri* (s. 291-293). içinde İstanbul: Ensar Neşriyat.
- Bayrakcı, O. (2021). Yaşlılık ve Yaşlı Bireylerin Sosyal Medya Kullanımı. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 145). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bedir Işıker, D. (2020). *Yaşlı İstismarı ve İhmali*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bekircan, E., & Okanlı, E. (2023). Yaşlı Bireylerde Depresyon ve Umutsuzluk Düzeylerinin Belirlenmesi. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 16(1), 16-22.
- Bektaş, O. E. (2017). Postmodern Dünyada Yaşlı Olmak. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 10(2), 9-18.
- Ceylan, H. (2016). Toplumsal Yaşlanma ve Yaşlılık Sosyolojisi. H. Ceylan (Dü.) içinde, *Yaşlılık Sosyolojisi* (s. 169-170). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cihan, A. (2020). Yaşlılarla Sosyal Hizmet: Japonya Örneği. M. Serdar (Dü.) içinde, *Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Hizmet El kitabı* (s. 213). Ankara: Grafiker Yayınevi.
- Çiftçiyıldız, K., & şahin, H. (2021). Almanya'da Yaşlılık ve Emeklilik Sistemine Türkiye Üzerinden Bir İnceleme. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 177). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çınar, İ. (2007). Okullarda şiddet: Dağım İki Yamacını da Görebilmek. A. Solak (Dü.) içinde, *Okullarda şiddet ve Çocuk şuçluluğu* (s. 1). Hegem Yayınları.
- Çunkuş, N., Taşdemir Yiğitoğlu, G., & Akbaş, E. (2019). Yaşlılık ve Toplumsal Dışlanma. *Geriatrik Bilimler Dergisi*, 2(2), 58-67.

- Daşbaş, S. (2015). Yaşlı İstismarının Önlenmesi. H. Ceylan (Dü.) içinde, *Modern Hayat ve Yaşlılık* (s. 208-212). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dayanır, A. (2021). Nüfusun Yaşlanmasının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 39-43). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Doğan, A. S. (2021). Türkiye'de Yaşlılara Yönelik Sosyal Yardım ve Hizmetler: Kurumsal Yapı ve Mevzuat Bağlamında Bir Değerlendirme. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 159). Ankara: Gazi Kitabevi.
- İlbay, A. B., Yiğit, Y., & Özişli, Ö. (2016). Emeklilerin Yaşam Doyumu ve Rehberlik İhtiyacı İlişkisi: Sakarya Örneği. *İş'te Davranış Dergisi*, 1(1), 36-47.
- İltaş, Y. (2023). *Yaşlı İstismarı ve İhmali Kapsamında Yaşlılara Karşı Cinsel Suçlar*. Adana: Karahan Kitabevi.
- İşler, G. (2021). Yaşlı İhmal ve İstismarına Yönelik Müdahale. *Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi*(17), 155-178.
- Karataş, Z. (2016). *Manevi Değerler Boyutuyla Evde Bakım Hizmetleri* (1.Baskı b.). İstanbul: Alılım Kitap.
- Kayagil, M. E. (2021). Yaşlı Yoksulluğu: Tartışmalar ve Öneriler Işığında Bir Değerlendirme. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 97-99). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaygusuz, İ. (2022). Yaşlı İstismarı ve İhmalinin Demografik Özellikleri: Ülkeler ve Kùltürler Karşılaştırması. I. Kalaycı (Dü.) içinde, *Multidisipliner Boyutlarıyla Türkiye'de Yaşlı İstismarı ve İhmali* (s. 32-33). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kutlu, Ö., & şahin Say, D. (2022). Yaşlı İhmal ve İstismarının Etik Boyutu. I. Kalaycı (Dü.) içinde, *Multidisipliner*

- Boyutlarıyla Türkiye'de Yaşlı İstismarı ve İhmali* (s. 154-155). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mavili, A. (2015). Yaşlılık, Yaşlanma ve Sosyal Hizmet. H. Ceylan (Dü.) içinde, *Modern Hayat ve Yaşlılık* (s. 13). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Müftüler, H. G. (2018). Modern Toplumda Yaş ve Yaşlı Ayrımcılığı. *Türk Sosyal Hizmet Araştırmaları*, 2(2), 181-214.
- Özgür, Ö., & Başbüyük Özgün, G. (2022). Psikolojik İstismar ve İhmal. I. Kalaycı (Dü.) içinde, *Multidisipliner Boyutlarıyla Türkiye'de Yaşlı İstismarı ve İhmali* (s. 117-126). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sağlam, Ö. (2024). Gerontoloji ve Psikososyal Müdahale: Olgu Sunumu. *Aydın Sağlık*, 10(1), 87-101.
- Sancaklı, S. (2015). Hadislerde "Yaşlılık Olgusunun" Değerlendirilmesi. A. Seyyar (Dü.) içinde, *Manevi Sosyal Hizmetler* (s. 382-385). İstanbul: Rağbet Yayınları.
- Sucu, N. (2019). Yaşlılara Göre 'Yaşlılık' ve Yaşlıları Etkileyen Sosyal Değişimler. *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 66-81.
- Sütlü, S. (2022). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Açısından Yaşlı İstismar ve İhmali. I. Kalaycı (Dü.) içinde, *Multidisipliner Boyutlarıyla Türkiye'de Yaşlı İstismarı ve İhmali* (s. 183). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- WHO, D. S. (2024, 06 15). Yaşlılara Yönelik İstismar.
- Yertüm, U. (2021). Demografik Fırsat Penceresi Bağlamında Türkiye Emek Piyasası. F. Altun (Dü.) içinde, *Ekonomik ve Sosyal Boyutlarıyla Yaşlılık* (s. 17-18). Ankara: Gazi Kitabevi.



Yıldız, A., & Eroğlu, İ. (2022). Yaşlı İstismarı ve İhmaline Adli Tıbbı Yaklaşım. I. Kalaycı (Dü.) içinde, *Multidisipliner Boyutlarıyla Türkiye'de Yaşlı İstismarı ve İhmali* (s. 110-112). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

# **SOSYAL HİZMET PERSPEKTİFİNDEN BİREY MERKEZLİ YAKLAŞIM: BİR VAKA İNCELEMESİ<sup>1</sup>**

**Gülbahar PÜYE<sup>2</sup>**

**Fikri KELEŞOĞLU<sup>3</sup>**

**Ercan BAKIR<sup>4</sup>**

## **1. GİRİŞ**

Sosyal hizmet ve yardım faaliyetlerinin geçmişı çok eskiye dayansa da sosyal hizmetin bağımsız bir meslek alanı olarak şekillenmesi esasen 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir. Sosyal hizmetin ilk dönemlerinde tıp, psikiyatri, psikoloji, sosyoloji ve sosyal antropoloji gibi disiplinlerin bilgi birikiminden yoğun biçimde yararlanmış ve günümüzde de bu etkileşim devam etmektedir. Bununla birlikte sosyal hizmet, zaman içinde kendi uygulamalarından elde ettiği deneyimleri düzenleyerek özgün bir bilgi alanı oluşturmaya yönelmiştir (Karataş, 2020: 13). Sosyal hizmet, bireylerin karşılaştıkları

---

<sup>1</sup> Bu bölümde sunulan vaka, başlangıçta doğrudan Birey Merkezli Yaklaşım doğrultusunda yapılandırılmış bir müdahale süreci olmayıp, doğal akışı içinde yürütülmüş bir psikososyal yardım sürecine dayanmaktadır. Ancak vaka, etik sorumluluk gözetilerek geriye dönük biçimde bu kuramsal perspektif çerçevesinde analiz edilmiştir. Amaç, müdahale sürecini olduğundan farklı sunmak değil; kuram ile uygulama arasındaki ilişkiyi görünür kılarak hem sahada çalışan profesyonellere hem de ruh sağlığı alanında eğitim gören öğrencilere analitik bir öğrenme zemini sunmaktır.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Hizmet Bölümü, ORCID: 0009-0003-9974-4164

<sup>3</sup> Doç. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, ORCID: 0000-0002-3736-0179.

<sup>4</sup> Sosyal Çalışmacı, Bandırma Eğitim ve Araştırma Hastanesi Toplum Ruh Sağlığı Merkezi, ORCID: 0000-0003-1601-600X.

sorunlarla baş etmelerini destekleyerek işlevselliklerini artırmayı amaçlayan bir disiplindir. Mikro, mezzo ve makro düzeyde müdahalelerle birey, aile, grup ve toplumların iyilik hâlini güçlendirmeyi hedefler. Multidisipliner yapısı içinde müracaatçı odaklı ve güçlendirme temelli müdahalelerle insan onuruna uygun şekilde müdahaleler gerçekleştirir (Barker, 1995: 54).

Sosyal hizmet bağlamında kuram, olguları anlamlandırmak için bilimsel ilkelere dayalı olarak sistematik biçimde örgütlenmiş bir bilgi yapısı olarak tanımlanmaktadır. Kuramlar, yeni araştırmalar ve kavramsal yaklaşımlar doğrultusunda test edilebilir, geliştirilebilir veya değiştirilebilir; bu nedenle değişime ve doğrulanmaya açık dinamik bilgi sistemleri olarak değerlendirilir (Karataş ve Yavuzer, 2018: 1). Sosyal hizmet alanı, mesleki uygulamalarında hem kendi kuramsal çerçevelerinden hem de tıp, psikiyatri, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerin teorilerinden yararlanmaktadır. Sosyal hizmet pratiğinin temel yapı taşlarından biri olan bu kuramlar arasında, Carl Rogers'ın 1950'li yıllarda geliştirdiği birey merkezli yaklaşım önemli bir model olarak öne çıkmaktadır (Keleşoğlu ve Akyüz, 2022: 1041).

Bu bakış açısı doğrultusunda değerlendirildiğinde, sosyal hizmet mesleğinde kuramlar danışma süreçlerine yön veren temel araçlar olarak kullanılmaktadır. Birey merkezli yaklaşım, sosyal hizmet uygulamalarında sıkça başvurulmuş önemli kuramsal çerçevelerden biridir. Bu çalışma kapsamında, birey merkezli yaklaşımın sosyal hizmet perspektifindeki yansımaları ele alınmakta ayrıca bu yaklaşım doğrultusunda bir vaka örneğine ve ilgili vaka analizine yer verilmektedir.

## **2. BİREY MERKEZLİ YAKLAŞIMIN TARİHÇESİ**

Birey merkezli yaklaşımın temelinde yer alan hümanist bakış açısı, insan doğasını iyimser bir anlayış çerçevesinde ele

olarak bireyin öznel deneyimini ve kendini gerçekleştirme kapasitesini merkeze almaktadır. Bu açıdan ele alındığında da bireylerin çocukluk çağında ve mevcut yaşamlarında psikolojik iyilik hali içinde bulunabilmeleri için kendi yaşamlarına ilişkin karar süreçlerinde aktif rol almaları gerekmektedir (Yıldırım, 2018: 99). Carl Rogers bu görüşün en büyük temsilcilerindedir. Bu nedenle literatürde zaman zaman “Rogersçı Terapi” ya da benzer adlarla da ifade edilmektedir (Kepçeoğlu, 1992: 87). Hümanist model, insanı anlamada olumlu bir bakış açısını benimseyerek bireyin kendi içsel kaynaklarıyla gelişebilen bir varlık olduğunu vurgular. Hümanist psikoloji içinde Gestalt, fenomenolojik ve varoluşçu yönelimlerle birlikte değerlendirilen birey merkezli yaklaşım ise Carl Rogers tarafından geliştirilmiştir (Bilge, 1996: 15).

Rogers, birey merkezli yaklaşımını oluştururken, yaklaşımın dört farklı aşamadan geçtiği söylenebilir. Bunlar ise şu şekildedir.

İlk aşama, 1940’lı yıllar ve *Gelişimsel Evre*: Rogers’ın terapiye yönelik düşüncelerini geliştirdiği ilk aşamadır. Bu aşamada terapinin danışana karşı yönlendirici bir tutum sergilemesine tepki olarak ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Holosko vd., 2008). İkinci aşama, 1950’li yıllar ve *Yönlendirici Olmayan Evre*: Rogers yaklaşımını yeniden düzenleyerek “danışan merkezli terapi” adını vermiştir. Bu süreçte danışanın kendini gerçekleştirme kapasitesine ağırlık verirken, uzmanın yönlendirici rolünü geri plana çekmiştir (Holosko vd., 2008). Üçüncü aşama, 1960’lı yıllar ve *Danışandan Hız Alan Evre*: Rogers, terapinin etkili olabilmesi için gerekli unsurları eğitim ortamları ile etkileşim temelli grup çalışmalarında geliştirmiştir. Bu aşamada yaklaşımın geçerliliği için hipotez kurmuş, danışman ve danışan odaklı süreç üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiştir (Holosko vd., 2008). Dördüncü aşama ise 1980’li yıllar ve *Kişî Merkezli Evre*: 1980’lerden 1990’lara uzanan dönemde birey

merkezli yaklaşım eğitim ortamlarında, çalışma yaşamında ve grup çalışmalarında ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmek ve küresel barışa katkı sağlamak amacıyla (Corey, 2009: 193) daha geniş bir çerçevede uygulanmaya başlanmıştır (Holosko vd., 2008).

Birey merkezli yaklaşımda özgür irade, bireyin seçenekler arasında bilinçli tercihler yapabilmesi ve kararlarının sorumluluğunu üstlenebilmesi olarak ele alınır. Bu doğrutuda birey, kendi yaşamına yön verebilen ve gelişime açık bir özne olarak değerlendirilir. (Akveran ve Aytekin, 2020: 133). Birey merkezli yaklaşımın temel varsayımı incelenildiğinde, bireyin doğuştan sahip olduğu fakat yaşam boyunca karşılaştığı olumsuzluklar nedeniyle zayıflayan kendini gerçekleştirme kapasitesi, koşulsuz bir şekilde kabul edildiği ortamlarda ve koşullarda yeniden ortaya çıkmaktır. Yaklaşımda danışma süreci, kişinin kendisini doğal ve özgün hâliyle ifade edebileceği güvenli bir atmosfer oluşturmayı amaçlar (Yıldırım, 2018: 99).

### **3. HÜMANİSTİK PARADİGMA, MASLOW VE ROGERS**



Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisini oluştururken, her basamağın belirli bir gereksinime karşılığ geldiğini ve alt

basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığında bireylerin bir st basamağa geçebildiğini belirtir. Ayrıca, bireylerin bütünsel bir kişilik geliştirebilmeleri için her basamaktaki ihtiyaçlarını yerine getirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Kondo, 1990). Bu açıdan bireyin kendini gerçekleştirme basamağına ulaşabilmesi diğer ihtiyaçlarının belli oranda karşılanabilmesine bağlıdır (oban, 2021: 112).

Bireylerin hayatları içerisinde bir dizi ihtiyaçlarının bulunması ve bu ihtiyaçlarına yönelik hayatlarını idame ettirmeleri, ihtiyaçların hiyerarşik düzenine uygun hedefler konması bireylerin gelişim süreçlerini belirlemede ve kendini gerçekleştirme potansiyeline ulaşılmasında bir ereve ortaya koymaktadır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağında yer alan fiziksel ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu basamakta bireyin en temel ihtiyaçları yer alır. Yemek yeme, barınma, uyku, cinsellik gibi ihtiyaçlar bulunmaktadır. Piramidin ikinci basamağında ise güvenlik ihtiyacı yer almaktadır. Bu basamakta yer alan ihtiyaçlar; beden güvenliği, güven içinde yaşama ihtiyacı, maddi kaynak bulundurma ihtiyacı ve aile güvenliğini sağlama ihtiyacı bulunmaktadır. Piramidin nc basamağında ait olma ihtiyacı yer almaktadır. Bu basamaktaki ihtiyaçlar ise bir yere ait olma, sevme ve sevilme ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ne çıkmaktadır. Dördüncü basamakta saygı ve değer ihtiyacı bulunmaktadır. Başarı elde etme, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi ihtiyaçlar bu basamakta yer alır. Beşinci ve en üste bulunan basamakta ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu basamakta birey kendi kapasitesinin farkında olmalıdır, bireysel tatmin hissi, erdemlilik gibi ihtiyaçlar yer alır (oban, 2021: 113-114).

Rogers, birey merkezli yaklaşımı oluştururken Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinden etkilenmiştir. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisinden etkilemesinin nedenleri arasında her iki yaklaşımında insana yönelik bütüncül ve gelişim odaklı bakış

açısı taşımasıdır. Bu açıdan Rogers, yaklaşımını oluştururken piramitte yer alan “Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı” üzerinden yaklaşımını bu ihtiyaç perspektifinden ele almıştır (Yıldırım, 2018: 101). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin kendi içindeki potansiyelinin fakına varması ve içinde bulunduğu yetenekleri keşfetmesi ile gerçekleşmektedir. Birey kendini gerçekleştirme aşamasında yapabileceklerinin kapasitesini öğrenme ve bunu yaparken bireysel tatmin hissi yaşamasından gelmektedir (Maslow, 1969: 3).

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, sosyal hizmette bireylerin karşılanmayan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve müdahale planlarının oluşturulmasında kuramsal bir çerçeve sunar. Birey merkezli yaklaşım ise bu süreci müracaatçı ile iş birliği içinde yürütmeyi esas alır. Bu model, mikro düzeyde bireysel ihtiyaçların belirlenmesinde, mezzo ve makro düzeyde ise toplumsal ihtiyaçların analiz edilmesinde işlevsel bir araç olarak kullanılmaktadır.

## **4. BİREY MERKEZLİ YAKLAŞIMDA TEMEL KAVRAMLAR**

### **4.1. İnsan Doğası**

Birey merkezli yaklaşım, psikanalitik kuramın geliştirmiş olduğu insan doğası görüşüne karşı çıkmaktadır (Sağlık, 2021: 441). Birey merkezli yaklaşım, psikanalitik kuramın sunmuş olduğu id kavramını bireylerin insani yönlerini ele almadan tek boyutlu bir çerçevede insanı ele aldığını söylemektedir. İnsan varoluşu itibariyle duygu ve düşünceleri olan bir varlıktır. Bu açıdan da bireyi sadece alt benliği ile sınırlandırılmayacağını belirtmektedir (Akveran ve Aytekin, 2020: 132).

Rogers’a göre bireyin benliğini, çevresel koşullar ve gelişimi şekillendirse de temelde bu biyolojik yapısından

kaynaklanmaktadır (Keleşoğlu ve Akyüz, 2022: 1042). Birey merkezli yaklaşımın temel varsayımı, insanın özünde kendi kapasitesini ortaya çıkarma yönünde doğal ve içten gelen bir eğilim taşıdığıdır (Holosko vd., 2008: 305). Rogers'a göre bu prensipler, organizmanın kendini koruma ve ilerletme yönündeki doğuştan var olan gücünü harekete geçirir ve kişinin bütün potansiyelini açığa çıkarmasında belirleyici rol oynar (Yıldırım, 2018: 103).

#### **4.2. Benlik Kavramı**

Benlik kavramı, kendilik değeri, edinilmiş kazanımlar ve süreç içerisinde sosyal çevreden gelen geri bildirimler etkisi altında kalmaktadır (Yıldırım, 2018: 102). Carl Rogers'a göre bireyin ruhsal iyilik hâli, kendini nasıl gördüğü ile yaşadıkları arasındaki uyuma bağlıdır. Ona göre kişinin benlik yapısı iki bölümden oluşur: ideal benlik ve gerçek benlik. Bu iki benlik biçimi birbirine yakın ve uyumlu olduğunda kişi dengeli ve sağlıklı bir psikolojik yapıya sahip olur. Ancak gerçek benlikle ideal benlik arasında belirgin bir ayrım veya çelişki bulunduğunda ise bireyde kaygı, çökkünlük ve düşük özsaygı gibi sorunlar ortaya çıkabilir (Gürcan, 2015: 14).

Rogers, “ideal benlik” kavramını bireyin ulaşmak istediğı, kendine dair arzu ettiği kimlik olarak tanımlar. Ona göre ideal benlik, benlik yapısının bir parçasıdır ve tıpkı benlik gibi durağan değildir; zaman içinde değişebilir ve gelişebilir (Gürcan, 2015: 17). Rogers'a göre, ruhsal açıdan dengeli bireyler belirli benlik özelliklerine sahiptir ve bu özellikler belirli başlıklar altında toplanmaktadır.

- Benliğı kabul edebilme,
- Benliğin dıştan ve içten gelen uyarıcılara (yaşantılara) açık olması,



- Benliğin yaşantılarını gerçeğe uygun bir biçimde simgeleştirebilmesi,
- Benliğin yaşantıyla uyuşmazlık içinde olduğu durumları fark etmesi,
- Bireyin tüm yaşantılarını benlikle tutarlı hale getirmesi (Duy, 2005: 129).

Rogers, birey merkezli yaklaşımında danışan ve danışmanın terapötik bir ilişki içerisinde olması gerektiğini bu sayede danışman terapi süreci içerisinde danışanı anlayarak daha etkili bir süreç ilerleteceğini belirtmiştir. Rogers'ın terapi sürecinde odaklandığı terapötik ilişkiler üçe ayrılmaktadır.

*Özgünlük, gerçeklik ve uyum:* Özgünlük, danışmanın kendi içsel farkındalığıyla danışanın yaşantısı arasında doğal bir uyum kurmasıdır. Bu uyum, dürüst ve samimi bir ilişkiyi sağlar (Rothery ve Leslie, 2008: 306). *Kabul edilebilir bir değişim ve olumlu koşulsuz kabul:* Sosyal çalışmacı, danışanın mevcut durumunu koşulsuz bir şekilde kabullenme kapasitesine sahip olmalıdır. Sosyal çalışmacı, danışanı koşullu yöntemlerle değil, olduğu hâliyle desteklerse olumlu değişimin ortaya çıkma olasılığı artar (Yıldırım, 2018: 103). *Empatik anlayış:* Empati, danışanın deneyimlerini anlamaya yönelik bilinçli bir çabadır, başarılı olabilmesi için danışmanın kendine dair farkındalığı gelişmiş olmalı ve psikolojik sorunlarını çözmüş olmalıdır (Koç, 2020: 170). Danışanın duygu, düşünce ve davranışlarına yönelik danışman sanki danışan -mış- gibi onun baktığı pencereden bakmalıdır.

### **4.3. Kendini Gerçekleştirme**

Rogers'a göre insanın doğasında sürekli gelişme ve olgunlaşmaya yönelik doğuştan bir eğilim vardır, buna kendini gerçekleştirme eğilimi denmektedir. Bu eğilim, bireyin hem psikolojik hem de fiziksel olarak bütünleşmesini ve potansiyelini

ortaya koymasını içermektedir. Ancak bu süreç, kişinin bir ilişkide samimiyet, empati ve koşulsuz kabul deneyimlemesi durumunda sağlıklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar sağlandığında birey, doğal gelişim potansiyelini tam olarak gerçekleştirebilmektedir (Gürcan, 2015: 17).

Rogers' a göre kendini gerçekleştirme eğilimi, bireyin kendi kapasitesini bir bütün olarak kullanması anlamına gelmektedir. Birey kendini gerçekleştirebiliyor ise kendi evriminin son noktasına gelmiş demektir. Rogers kendini gerçekleştiren bireylerin dört başlıca özelliğinin olduğunu vurgulamıştır. Bu başlıklar şu şekildedir:

*Yaşam Deneyimlerine Daha Açık Olmak:* Dıştan gelen uyarıcıları olduğu gibi algılama ve kendi duygularının farkına varma. *Daha Varoluşsal Bir Yaşam Sürdürmek:* Bireylerin kendi yaşamlarının her anının farkında olması ve bu anları tam olacak şekilde yaşaması. *Bireylerin Kendisine Daha Çok Güvenmesi:* Bireylerin organizmadan oluşan hissiyatlarının eylemlerine aracı olarak kabul etmesi. *Daha Tam Olarak İşlev Gerçekleştirme:* Bireyin çevresel uyaranlara açık olarak organizmik kapasitesini en üst düzeyde kullanması (Kuzgun, 1973: 173).

Kendini gerçekleştirme eğilimi bireyi motive eden bir etkidir. Rogers'a göre eğitimin temel amacı bireyin kendi potansiyelini ve gelişme kapasitelerini açığa çıkarmaya yardımcı olmaktadır (Rogers, 2012b). Kendini gerçekleştirme eğilimi, organizmanın doğuştan sahip olduğu ve gelişme, olgunlaşma ile potansiyelini gerçekleştirme yönünde işleyen temel motivasyonel güçtür. Ancak birey, özellikle değer koşulları (conditions of worth) ve benlik ile yaşantı arasındaki uyumsuzluk nedeniyle bu doğal eğilimini serbestçe ifade etmekte güçlük yaşayabilmekte; bu durum ise terapötik bir ilişki ve danışma sürecini gerekli kılabilmektedir (Rogers, 2003).

#### **4.4. Saygı, Değer Verme ve Değer Gorme**

Birey merkezli yaklaşım, insanın doğuştan iyi olduğunu kabul eder (Topses, 2012: 73). danışman, kişinin davranışlarını, duşuncelerini veya içinde bulunduğu durumu dikkate almadan onu olduğu gibi kabullenip saygı gosterirse, terapi sureci başarılı olabilmektedir (Gurcan, 2015: 21). Bireyin yaşam deneyimleri kendini gerçekleştirme kavramı açısından olumlu bir sure içerisinde ilerlerse birey kendisine de değer vermeye başlamaktadır (Keleşoğlu ve Akyuz, 2022: 1044). Bu bağlamda, danışanın kendini değerli hissetmesi yalnızca dışsal bir onay mekanizması değil, aynı zamanda içsel bir iyileşme aracıdır. Rogers'ın vurguladığı "koşulsuz olumlu kabul", bireyin hata yapma payını ve kusurlarını birer tehdit olmaktan çıkarıp, gelişim surecinin doğal bir parçası haline getirir. Birey, evresi tarafından yargılanmadan kabul edildiğini hissettiğinde, savunma mekanizmalarını gevşeterek gerçek benliğiyle yüzleşme cesareti bulur (Rogers, 2012a). Bu güven ortamı, bireyin sadece başkalarından gordğu değeri içselleştirmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kendi iç dünyasındaki çatışmaları daha şefkatli bir bakış açısıyla yönetmesine olanak tanır. Dolayısıyla, terapötik sureteki saygı, bireyin "ideal benliği" ile "gerçek benliği" arasındaki mesafeyi kapatan en temel koprdr (Rogers, 2003).

Öte yandan, değer gorme ihtiyaının karşılanmaması durumunda birey, toplumsal onayı alabilmek adına kendi gerçek ihtiyaçlarından ödün vererek "başkalarının istediği kişi" olma yoluna sapabilmektedir (Aronson vd., 2012; İli, 2011). Bu durum, Maslow'un hiyerarşisinde yer alan saygınlık ihtiyaının çarpıtılmasına ve bireyin özgünlüğünü yitirmesine neden olmaktadır. Kendini gerçekleştirme yolundaki bir birey için özsaygı kişinin kendi potansiyeline duyduğu inançla şekillenir. Eğer bu temel sarsılırsa, birey başarılarını ve yeteneklerini kmsemeye eğilimi gostererek psikolojik bir tıkanıklık

yaşayabilir (Aydoğan ve Özbay, 2016; Ferrari, 1991). Bu nedenle, hümanistik paradigmada saygı ve değer görme, sadece sosyal bir ihtiyaç değil, bireyin ruhsal bütünlüğünü koruması ve varoluşsal amacına ulaşması için vazgeçilmez bir ön koşuldur.

## **5. BİREY MERKEZLİ YAKLAŞIM ÇERÇEVESİNDE VAKA ÖRNEĞİ<sup>5</sup> VE ANALİZİ**

### **5.1. Danışanın Tanıtımı ve Sorun Alanları**

**Danışan:** A.G., 1972 doğumlu, kadın.

**Tanı:** Bipolar Affektif Bozukluk (BAB)

**Takip:** 01.09.2022 tarihinden itibaren TRSM’de izlenmektedir.

A.G.’nin ilk manik atağı 1999 yılında gerçekleşmiştir. Atağın gözle görülen belirtileri ise; hareketlerde hızlanma, uykusuzluk, para harcama eğiliminin artması ve aşırı enerjik davranma şikayetleri ile ortaya çıkmıştır. Klinik değerlendirme sonrası Bipolar Affektif Bozukluk tanısı konulmuştur. Danışanın hastalık sürecinde özellikle evlilik çatışmaları (eşin şiddeti ve kumar bağımlılığı), aile içi stres ve ekonomik zorlanmalar atakları tetiklemiştir. 2002–2004 yılları arasında Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesinde birden fazla yatışı olmuştur. Atak dönemlerinde manik belirtilere perseküsyon (başkaları tarafından zarar görme veya takip edilme inancı) ve grandiyöz (olağanüstü yetenek veya önem düzeyine dair gerçekçi olmayan inançlar) hezeyanlar eşlik etmiştir. 2014 yılında dini temalı grandiyöz içerikli bir atak geçirmiştir. Danışanın kendisini seçilmiş kişi olarak görme ve dini misyon yüklenme düşünceleri gelişmiştir.

---

<sup>5</sup> Çalışmada yer alan vaka örneğine ilişkin tüm danışan bilgileri, kimliklerinin tespit edilemeyeceği biçimde anonimleştirilmiştir. Kişisel ve tanımlayıcı tüm bilgiler değiştirilmiş veya genel niteliklere indirgenmiştir. Böylece danışanın gizliliği ve etik kurallar korunmuştur.

### **5.1.1. Eğitim ve İş Yaşamı**

A.G. lise mezunudur. Genellikle bakım verici olarak çalışmıştır. İş yaşamı sureklilik gostermemekte; kısa sureli çalışma sonrası içi bırakma örüntüsü bulunmaktadı. Özellikle para elde ettikten sonra içten ayrılma eğilimi dikkat çekmektedir.

### **5.1.2. Aile ve Sosyal İlişkiler**

A.G. iki evlilik yapmıştır. İlk evliliğinden 2000 yılı doğumlu bir oğlu bulunmaktadı. Oğluyla ilişkisi yzeyssel olarak iyi olmakla birlikte maddi beklentiler üzerinden çatışmalar yaşanmaktadır. Danışan, kendisini “ıkar için aranan” biri olarak algılamakta ve değersizlik hissetmektedir. A.G.’nin kök ailesinde anne ve baba boşanmıştır. Baba alkol bağımlıdır. Anne ve annecanne ile birlikte yaşamaktadır. A.G.’nin eve herhangi bir maddi katkı sağlayamaması nedeniyle aile içi çatışmalar yaşanmaktadır. “Sığıntı” şeklindeki ifadeler danışanda yoğun değersizlik duygularını tetiklemektedir. Danışan, halen annesinden maddi destek almakta olup ekonomik bağımsızlığını sağlayamaması nedeniyle yoğun maddi kaygılar yaşamaktadır. Bu kaygılar doğrultusunda evliliği ekonomik güvence sağlayabilecek bir çözüm yolu olarak görmektedir.

### **5.1.3. Sosyal Yardım Bilgileri**

A.G., sosyal yardımlardan yararlanmak istememekte ve kendisine ait herhangi bir engelli raporu bulunmamaktadır. Bu konu hakkında bilgilendirme yapılmış ancak kişinin kendisini engelli görmediği için böyle anılmak istemediği için kabul etmediği görülmüştür. A.G. sosyal destek sistemlerinden borç ve karşılıksız yardımlar almaktadır. A.G. tarikat yesi olup bu tarikattan da maddi destek almaktadır.

### **5.1.4. Sosyal ve Dini Yaşam**

Danışan sosyal hayatta aktif bir yapıdadır. İletişime açık, sosyalliği ortalama, öz bakımı yerindedir. İşlevselliği hastalığına

rağmen iyi düzeydedir. Danışan ayrıca bir tarikata üyedir. Özellikle 2015 yılındaki atak sonrasında dini uğraşları artmıştır. Tarikat liderini kurtarıcı olarak görmekte ve kendisine ait kaynakları bazen tarikat ile paylaşmakta bazen de onlardan sosyal yardım almaktadır. Dini duygularını fazla yaşaması bazen çok fazla ibadet etmesine ve bu ibadetler sonrasında uykusuz kalmasına ve hastalığının alevlenmesine neden olmaktadır.

Yapılan analiz Rogers'ın kuramsal kavramları olan koşulsuz olumlu kabul, empatik anlayış, danışanın içsel motivasyonuna güven, uyum ve self-determinasyon hakkı çerçevesinde yapılmıştır.

## **5.2. Güven İlişkisinin Terapötik Beceriler ile Oluşturulması**

Danışanın yaşam öyküsü incelendiğinde koşullu kabul olgusu öne çıkmaktadır. Aile içinde değerinin ekonomik katkı ve işlevsellik üzerinden tanımlanması, “koşullu değer” yaşantısına işaret etmektedir. Bu durum benlik saygısının dışsal onay bağımlı biçimde şekillenmesine yol açmıştır. Birey merkezli yaklaşımda terapötik ilişki; koşulsuz olumlu kabul, empatik anlayış ve uyum sağlama ile gerçekleşir.

Koşulsuz olumlu kabul ile Sosyal çalışmacı A.G.'nin başarısızlık örüntüleri, aile içi ilişkilerdeki zorlanmalar, dürtüsel dini harcamaları gibi davranışlarını yargılamadan kabul etmiş, hastalığın getirdiği özellikleri kişisel kusur olarak değerlendirmemiştir. Bu tutum, danışanın kendini güvende hissetmesini sağlamıştır. Burada sosyal çalışmacı tarafından, danışana “sen değerlisin” mesajı verilmiştir. Empatik anlayış ile A.G.'nin evde dışlanma hislerine, ailesinin suçlayıcı tutumlarına ve kendi varoluşuna dair değersizlik duygularına yönelik sosyal çalışmacı empatik bir duruş sergilemiş ve müdahale süreci içerisinde danışanın duygularının anlaşılabilir olduğunu hissettirmiştir. Uyum sağlayarak, sosyal çalışmacı görüşmelerde

doğal, içten ve dürüst davranmış, duygularını ve düşüncelerini danışanla yapay bir tutum sergilemeden müdahale sürecinin sağlıklı ilerlemesine katkı sağlamıştır.

Bu üç temel terapötik koşul sayesinde A.G.’nin sosyal çalışmacıya bağlanması güçlenmiş, görüşmelere devam motivasyonu artmış, süreç boyunca güven ilişkisi korunmuştur.

### **5.3. Danışanın Problemi Tanımlaması ve Self-Determinasyonun Desteklenmesi**

Sosyal alışmacı ‘‘Bu süreçte ne düşünüyorsun ne hissediyorsun, nasıl bir yol izlemek istersin?’’ sorularıyla danışanın kendi yaşamına ilişkin kararlarda self determinasyon hakkını aktif olarak desteklenmiştir. Danışan terapi süreci içerisinde benlik algısı gelişerek ‘‘para kazanması gerektiğini, gelir elde ederse annesi ve anneannesinin ona daha iyi davranacağını, maddi g kazandığında çocuğuyla ilişkisinin de düzelebileceğini, hatta uygun koşullarda kendi evine çıkabileceğini’’ ifade etmiştir. Bu söylemler sosyal çalışmacı ve danışanın, içsel ihtiyaçlarını değerlendirme sürecinin çalışmaya başladığını ve içsel olarak iyileşme yönünde bir eğilim gösterdiğini ortaya koymuştur. Danışan başlangıçta sorunu ‘‘para kazanamama’’ olarak tanımlamaktadır. Ancak süreç ilerledikçe temel çatışmanın ekonomik değer, benlik değerı ile ilişkili olduğu grlmektedir.

### **5.4. Müdahale Hedeflerinin Danışanla Birlikte Belirlenmesi**

Birey merkezli yaklaşımda hedefler, uzman tarafından değer danışan tarafından belirlenir. Bu çerçevede danışanın ifade ettiği hedefler ise şu şekildedir; ‘‘iş bulmak, gelir elde etmek, aile içindeki saygınlığını arttırmak, bağımsız bir yaşam kurmak’’ Sosyal alışmacı bu hedefleri yönlendirmeden, yargılamadan, danışanın kendi ifadeleri doğrultusunda tanımış ve benimsemiştir. Müdahale süreci içerisinde danışanın benlik bütünlüğünün

güçlendirilmesi üzerinde durulmuştur. A.G.’nin ekonomik kararlarını dürtüsel biçimde değil, farkındalık geliştirerek ve sonuçlarını değerlendirerek alabilmesi desteklenmiştir. Dini harcamalarının önüne geçilmesi ve daha dengeli bir anlam çerçevesine oturturulması amaçlanmıştır.

### **5.5. Danışanın Güçlü Yanlarının Keşfi**

Danışanın güçlü yanlarının belirlenmesine yönelik yapılan değerlendirmede, hastalığına ilişkin içgörü geliştirmiş olduğu tespit edilmiştir. Yardım arama davranışı gösterdiği ve profesyonel destek sürecine gönüllü katılım sağladığı gözlemlenmiştir. A.G.’nin evde yaşlı birine baktığını ifade etmesi, sosyal çalışmacı tarafından “Bu alanda deneyimin var” şeklinde güçlendirici bir geri bildirimle desteklenmiştir. Sosyal çalışmacı A.G.’nin yaşlı bakım tecrübesini ortaya çıkarırken, yansıtıcı dinleme, güçlü yanlarını görünür kılma, danışanın kendi deneyimlerini fark etmesini sağlama gibi terapötik beceriler kullanılmıştır. Bu süreçte empatik yansıtma, öz saygıyı destekleme ve danışanın kendi kapasitesini fark ettirme temel rol oynamıştır.

### **5.6. Danışanın Hedeflerine Yönelik Planlama**

Hedeflere yönelik planlama süreci yapılandırılmış ve yönlendirici bir müdahale biçiminde değil, danışanın keşif ve farkındalık geliştirmesine imkân tanıyan bir çerçevede yürütölmüştür. Bu kapsamda danışanın gelir elde ettikten kısa süre sonra içten ayrılma örutüsü ele alınmıştır. Para harcama davranışının danışanın benlik değeri algısıyla ilişkisi incelenmiş ve harcama örutülerinin yalnızca ekonomik değil, psikolojik bir işlev taşıdığı gözlemlenmiştir. Yapılan psikososyal değerlendirmeler sonucunda danışanın ekonomik güvencesizliğinin kaygı düzeyini artırdığı ve benlik algısını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle müdahale sürecinde danışanın işlevselliğini artıracak somut sosyal hizmet



uygulamalarıyla desteklenmiştir. A.G.' ye bu süreçte engelli raporu çıkartılmış, İŐKUR' a başvuru yapılmış, bakım şirketleri araştırılmış, danışanla birlikte insan kaynakları şirketleriyle görüşmeye gidilmiştir. Bu süreçte sosyal çalışmacı eşlik etme, destekleme, danışanın kaygısını düzenleme, karar verme süreçlerinde netlik sağlama gibi beceriler kullanmıştır.

### **5.7. Danışanın Dürtüsel Dini Harcama Örüntülerine Yaklaşım**

Birey merkezli yaklaşım sürdürülerek danışana yargılayıcı olmayan bir tutumla sınırlar konmuş ve bilişsel-davranışçı tekniklerle parasal farkındalık artırılmıştır. Danışanın dürtüsel dini harcama davranışı, aidiyet ve benlik değeri ihtiyacını karşılama ile varoluşsal kaygıyı azaltma işlevi gören çok boyutlu bir örüntü olarak değerlendirilmiş, dini yoğunluğun aynı zamanda duygusal düzenleme aracı olduğu belirlenmiştir. Danışanın savunma mekanizmalarına doğrudan müdahale edilmemiş; güvenli ve kabul edici terapötik ortamda farkındalık düzeyinde ele alınmıştır. Bu yaklaşım, danışanın kendi davranışlarının farkına varmasını destekleyerek güvenli, işlevsel ve bütüncül bir müdahale zemini oluşturmuştur. Süreç boyunca danışanın özerkliği ve psikososyal işlevselliği güçlendirilmiştir.

### **5.8. İstihdam Süreci ve Danışanın Yaşamında Değişim**

İstihdam sürecine yönelik yürütölen planlama ve eşlik etme çalışmaları sonucunda danışanın ekonomik ve psikososyal işlevselliğinde gözle görölür değişimler meydana gelmiştir. Yapılan yönlendirmeler doğrultusunda A.G., kurum tarafından bakım hizmeti bekleyen yaşlı bir bireye yatılı olarak 6-7 ay bakım hizmeti vermiş, bu süreçte gelir elde etmiş, evdeki çatışma ortamından uzaklaşmış, kendini daha işlevsel hissetmeye başlamış, müdahale sonunda babasının yanına giderek daha bağımsız bir yaşam kurmak istediğini ifade etmiştir. Ekonomik bağımsızlık kazanması, danışanın benlik algısında güçlenmeye

yol açmış, değersizlik ve bağımlılık temelli kaygılarında azalma gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar birey merkezli yaklaşımın temel varsayımını desteklemektedir. A.G. uygun bir psikososyal iklimde kendi potansiyelini gerçekleştirmeye yönelmiştir.

### **5.9. Değişimi Sağlayan Temel Etmenler**

Koşulsuz olumlu kabul, empatik anlayış ve yargılayıcı olmayan yaklaşım danışanın kendini güvende hissetmesini ve duygularını daha açık ifade etmesini desteklemiştir. Self-determinasyon ilkesinin gözetilmesi ise danışanın değişim sürecinde aktif bir rol üstlenmesini sağlamış ve güvene dayalı terapötik ilişkinin güçlenmesine katkıda bulunmuştur.

### **5.10. Değişim Sürecinin Göstergeleri**

Danışanda ağlama krizlerinin azalması, benlik değerinin artması, gelecek planlarının netleşmesi ve bağımsızlaşma isteği gibi gelişmeler psikososyal iyilik hâlinde belirgin bir iyileşmeye işaret etmektedir. Bu süreç, birey merkezli yaklaşımın sağladığı güven, empati ve koşulsuz olumlu kabul ortamının danışanın potansiyelini fark etmesine ve yaşamında olumlu değişimler gerçekleştirmesine katkı sağladığını göstermektedir.

## **6. SONUÇ**

Sosyal hizmet perspektifi açısından birey merkezli yaklaşım, danışanı müdahalenin öznesi yapmasından kaynaklı sosyal hizmet mesleğinde kullanılan bir yaklaşımdır. Vaka örneği ve analizi çerçevesinden birey merkezli yaklaşımda yer alan koşulsuz olumlu kabul, empatik anlayış ve içtenlik ilkelerinin, sosyal hizmetin temel değerleri olan insan onuruna saygı, güçlendirme ve öz farkındalık geliştirme gibi kavramlarıyla desteklenmektedir.

Danışanın benlik değerindeki artış, duygusal rahatlama ve geleceğe yönelik hedeflerinin netleşmesi, yargılayıcı olmayan ve

kabul edici müdahale ortamının sosyal hizmet açısından işlevselliğini göstermektedir. Birey merkezli yaklaşımın self-determinasyon ilkesi, danışanı kendi yaşamının aktif öznesi olarak konumlandırırken; sosyal çalışmacının yönlendirici olmayan ve destekleyici rolü danışanın değişim sürecine katılımını güçlendirmiştir. Bu durum, birey merkezli yaklaşımın mikro düzey sosyal hizmet uygulamalarında etkili bir müdahale zemini sunduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, birey merkezli yaklaşımın sosyal hizmet uygulamalarında yalnızca bireysel iyilik hâlini artıran bir yöntem değil aynı zamanda insan hakları, güçlendirme ve öz farkındalık geliştirme temelli profesyonel bir duruş sunduğunu ortaya koymaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akveran, İ. O. ve AYTEKİN, P. E. (2020). *Adı Vasfiye ve Dağınık Yatak* Filmlerinin Carl Rogers'ın Kişilik Kuramı Bağlamında İncelenmesi. *SineFilozofi*, 130–147.
- Aronson, E., Wilson, T. D. ve Akert, R. M. (2012). *Sosyal Psikoloji*. (O. Gündüz, Çev.) (1. Baskı). Kaknüs Yayınları.
- Aydoğan, D. ve Özbay, Y. (2016). Akademik Erteleme Davranışının Benlik Saygısı, Durumluluk Kaygı, Öz-Yeterlilik Açısından Açıklanabilirliğinin İncelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 1-9. <https://izlik.org/JA97CG45WG>
- Barker, R. L. (1995). *The Social Work Dictionary* (3rd ed.). NASW Press.
- Bilge, F. (1996). Danışandan Hız Alan ve Bilişsel-Davranışçı Yaklaşımlarla Yapılan Grupla Psikolojik Danışmanın Üniversite Öğrencilerinin Kızgınlık Düzeyleri Üzerindeki Etkileri (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Corey, G. (2013). *Theory And Practice Of Counseling And Psychotherapy*. Brooks/Cole Cengage Learning.
- Çoban, G. S. (2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6(1), 111–118.
- Duy, B. (2005). Psikolojik Danışma Kuramları Dersi Ders Notları. İnönü Üniversitesi, PDR Anabilim Dalı, Malatya.
- Ferrari, J. R. (1991). Self Handicapping By Procrastinators: Protecting Self-Esteem, Social-Esteem, Or Both?. *Journal of Research in Personality*, 25(3), 245-261.

- Gürcan, D. (2015). Benlik Farklılıklarına Rogers'ın Danışan Odaklı Terapisi ile Yaklaşım: Vaka Çalışması. *Ayna Klinik Psikoloji Dergisi*, 2(1), 13–26.
- Holosko, M. J., Skinner, J., & Ra'Shanda, S. R. (2008). Person-Centered Theory. In *Handbook of* (s. 297).
- İçli, G. (2011). *Sosyolojiye Giriş* (5. Baskı.). Anı Yayıncılık.
- Karataş, K. (2020). Sunuş. İçinde M. Payne, *Modern Sosyal Hizmet Kuramı* (ss. 13–14). Nika Yayınları.
- Karataş, Z. ve Yavuzer, Y. (2018). Psikolojik Danışma Ve Psikoterapi Kuramları. *Pegem Akademi*.
- Keleşoğlu, F. ve Akyüz, M. (2022). Sosyal Hizmet Uygulamalarında Birey Merkezli Yaklaşım: Carl Rogers ve Rogeryan terapi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 1040–1053.
- Kepçeoğlu, M. (1987). Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulamalarının Gelişimi ve Belli Başlı Sorunlar. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Koç, Y. (2020). Danışan Merkezli Manevi Danışmanlık Örneği Olarak İslam Peygamberi Hz. Muhammed'in Uygulamaları. *Türk Manevi Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi*, 2, 159–200.
- Kondo, Y. (1990). Creativity In Daily Work. *Human Systems Management*, 9(1), 7-13.
- Kuzgun, Y. (1973). Kendini Gerçekleştirme. *Hacettepe Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 169–178.
- Maslow, A. H. (1971). *The Farther Reaches Of Human Nature*. Viking Press.

- Rogers, C. R. (2003). *Client-Centered Therapy*. London, UK: Constable & Robinson.
- Rogers, C. R. (2012a). *Kişi Olmaya Dair* (A. Babacan, Çev.) (2. baskı). İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- Rogers, C. R. (2012b). *Yarının İnsanı* (F. C. Dansuk, Çev.). İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- Rothery, M., ve Leslie, T. (2008). *Client-Centered Theory*. İçinde N. Coady ve P. Lehman (Eds.), *Theoretical Perspectives For Direct Social Work Practice: A Generalist–Eclectic Approach* (ss. 299–320). Springer Publishing Company.
- Sağlık, G. N. (2021). *Psikanalitik Kuram ve Sosyal Hizmet*. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 435-455.
- Topses, G. (2012). *Davranışçı ve varoluşçu–hümanistik psikolojik danışma kuramlarının ayırt edici ve örtüşen nitelikleri*. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 1(3), 67–75.
- Yıldırım, ř. (2018). *Müracaatçı Merkezli Yaklaşımın Sosyal Hizmet Uygulamalarında Kullanımı*. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 97–112.

# **SOSYAL HİZMET YÖNETİMİNDE ADAPTİF YÖNETİŞİM: KARMAŞIK SOSYAL SORUNLAR İÇİN YENİ KURUMSAL MODELLER**

**Hafize Nurgül DURMUŞ ŞENYAPAR<sup>1</sup>**

## **1. GİRİŞ: SOSYAL HİZMET YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN BAĞLAMI**

Sosyal hizmet yönetimi, uzun süre boyunca idari koordinasyon, personel denetimi ve hizmet dağıtımının teknik bir uzantısı olarak ele alınmıştır. Ancak bu yaklaşım, belirli tarihsel ve kurumsal varsayımlar üzerine inşa edilmiş olup günümüzün karmaşık ve çok katmanlı sosyal sorunlarını açıklamakta ve yönetmekte giderek yetersiz kalmaktadır (Yuanyuan Wang & Wang, 2019). Bu nedenle sosyal hizmet yönetiminin dönüşümünü anlamak, alanın kurumsal mantığını ve sınırlarını yeniden düşünmeyi gerektirmektedir. Geleneksel model, öngörülebilir, kategorize edilebilir ve büyük ölçüde doğrusal sosyal risklere yanıt vermek üzere tasarlanmıştır; oysa günümüzde sosyal sorunlar dinamik, belirsiz ve kesişen nitelikler taşımaktadır. Bu durum, sosyal hizmet yönetiminin bilgi işleme, koordinasyon ve adaptasyon kapasitesi gerektiren bir yönetim meselesi olarak yeniden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Gümüscü et al., 2020; Sowels, 2021).

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0000-0003-0927-1643.

## **1.1. Refah Devleti Bürokrasisi ve Sosyal Hizmet Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Sosyal hizmet yönetiminin kurumsal temelleri, modern refah devletinin ortaya çıkışıyla birlikte şekillenmiştir. Ancak bu yapı, daha önceki hayırseverlik ve yerel dayanışma pratiklerinden kopuşu da içeren uzun bir tarihsel dönüşümün sonucudur. Geleneksel toplumlarda sosyal yardım, çoğunlukla dini kurumlar, aile yapıları ve yerel topluluklar aracılığıyla yürütülmekteydi. Bu yardım biçimi düzensiz, kişisel ve çoğu zaman lütuf temelli bir nitelik taşımaktaydı. Modern sosyal politika kurumlarının ortaya çıkışı ise bu anlayışı dönüştürerek hak temelli sosyal koruma sistemlerini kurumsallaştırmıştır (Dória, 2024). Böylece sosyal hizmet yönetimi, rastlantısal yardım dağıtımından planlı, kurallı ve sistematik hizmet sunumuna geçişin yönetsel aracı haline gelmiştir. Sanayileşme ve kentleşme süreçleri, bu dönüşümü hızlandıran temel dinamikler olmuştur. Artan işçi nüfusu, aile yapısındaki çözümler ve kitlesel yoksulluk, sosyal risklerin bireysel düzeyde yönetilemeyeceğini ortaya koymuştur (Aravacik, 2018). Bu bağlamda devlet müdahalesi yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda toplumsal düzenin sürdürülmesi ve emek gücünün yeniden üretimi açısından işlevsel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Sosyal hizmet kurumları bu süreçte hem sosyal koruma sağlama hem de toplumsal istikrarı destekleme işlevi üstlenmiştir (Busso & De Luigi, 2019; Gasparre & Bassoli, 2020).

II. Dünya Savaşı sonrasında refah devletinin kurumsallaşması, sosyal hizmet yönetimi açısından belirleyici bir dönüm noktası olmuştur. Evrensel sosyal koruma anlayışı güçlenmiş, sosyal yurttaşlık kavramı yaygınlaşmış ve kamu hizmetleri standartlaştırılmıştır. Bu süreçte profesyonel uzmanlaşma artmış, sosyal hizmet mesleği kurumsal olarak meşrulaşmış ve merkezi planlama ile hiyerarşik bürokratik örgütlenme temel yönetim modeli haline gelmiştir (Obinger et al.,



2018). Sosyal hizmet yönetimi bu bağlamda merkezi karar alma, standart prosedürlere dayalı hizmet sunumu, dikey yetki yapıları ve güçlü denetim mekanizmaları ile karakterize edilmiştir. Hizmet kullanıcıları ise çoğunlukla pasif alıcılar olarak konumlandırılmıştır. Refah devletinin farklı modelleri, sosyal hizmet yönetiminin kurumsal mantığını da çeşitlendirmiştir (Kotkas, 2016). Sosyal demokrat modellerde devlet, hizmetin ana taşıyıcısı olarak kapsamlı ve evrensel hizmetler sunarken; liberal modellerde piyasa mekanizmaları ve bireysel sorumluluk daha belirgin hale gelmiştir (Benish & Levi-Faur, 2020). Muhafazakâr/korporatist sistemlerde aile ve mesleki statü belirleyici olurken Akdeniz tipi refah düzenlemelerinde aile merkezli destek yapıları ön plana çıkmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde ise parçalı ve çoğu zaman aileye dayalı refah yapıları dikkat çekmektedir (Nygren et al., 2018; Güler, 2020). Bu farklılıklar, sosyal hizmet uzmanlarının rolünden yerel yönetimlerin konumuna kadar geniş bir kurumsal çeşitlilik üretmiştir.

Bu tarihsel yapı aynı zamanda belirli bürokratik mantıklar üzerine kuruludur. Weberyen bürokrasi, kurallara dayalı rasyonelite ve hiyerarşik düzeni ön plana çıkarırken; refah bürokrasisi hak sahipliğinin belirlenmesi ve uygunluk denetimine odaklanmıştır. Sokak düzeyi bürokrasi, n cephe çalışanlarının sınırlı kaynaklar altında karar verme süreçlerine işaret ederken yeni kamu işletmeciliği performans, verimlilik ve llebilirlik vurgusunu güçlendirmiştir. Bu çerçevede sosyal hizmet yönetimi, büyük lde merkezi, standartlaştırılmış ve kategorik hizmet sunum modelleri üzerinden yapılandırılmıştır (Pascoe et al., 2023). Bu modelin önemli katkıları da bulunmaktadır. Hizmetlerin kurumsallaşması, mesleki uzmanlığın güçlenmesi, hak temelli başvuruların artması ve hizmette standartlaşma gibi kazanımlar, sosyal hizmet alanının gelişiminde kritik rol oynamıştır. Ancak bu yapı, daha çok öngörülebilir ve

sınıflandırılabilir sosyal risklere göre tasarlanmıştır. Günümüzde ise sosyal sorunlar çok daha karmaşık, kesişen ve hızlı değişen nitelikler taşımaktadır (Usman et al., 2021; Considine et al., 2022). Bu nedenle tarihsel olarak güçlü bir bürokratik temel üzerine inşa edilmiş olan sosyal hizmet yönetimi, günümüz koşullarında yeniden değerlendirilmesi gereken bir alan haline gelmiştir.

## **1.2. Sosyal Hizmet Alanında Kurumsal Yapıların Dönüşümü**

1970'lerden itibaren yaşanan ekonomik krizler ve kamu harcamalarının sürdürülebilirliğine ilişkin tartışmalar, sosyal hizmet kurumlarının yapısını önemli ölçüde dnştrmştir. Neoliberal politikaların yükselişiyle birlikte devletin rolü yeniden tanımlanmış, sosyal hizmet yönetimi tek aktörlü kamu modelinden çok aktörlü bir yönetişim yapısına doğru evrilmiştir. Bu süreçte yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, performans göstergeleri, maliyet-etkinlik ve çıktı odaklılık gibi unsurları ön plana çıkarılmıştır (Yang et al., 2020). Hizmetler giderek daha fazla sözleşmeli, ihale temelli veya taşeron yapılar aracılığıyla sunulmaya başlanmış, hizmet kullanıcıları ise "yararlanıcı"dan "müşteri"ye doğru yeniden tanımlanmıştır. Bu dönüşüm aynı zamanda yönetişim paradigmasının yükselişiyle paralel ilerlemiştir. Devlet, doğrudan hizmet sunan bir aktörden ziyade düzenleyici, koordine edici ve ortaklık kuran bir yapıya dnşmştir (Bates, 2022; Campomori & Casula, 2022). Sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve özel sektör aktörleri sosyal hizmet alanında daha görünür hale gelmiştir. Çok düzeyli politika koordinasyonu ve ağ temelli iş birliği mekanizmaları önem kazanmıştır. Böylece sosyal hizmet yönetimi, hem kurum içi süreçleri hem de kurumlar arası ilişkileri kapsayan daha geniş bir yönetsel alan haline gelmiştir (Frczkiewicz-Wronka et al., 2024). Dijitalleşme bu dönüşümü hızlandıran bir diğer önemli faktördür. Elektronik kayıt sistemleri, veri paylaşımı ve izleme

kapasitesi, sosyal hizmet yönetiminin bilgiye dayalı karar verme süreçlerini güçlendirmiştir. Ancak aynı zamanda veri entegrasyonu sorunları, dijital erişim eşitsizlikleri ve otomasyonun etik boyutları gibi yeni tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu durum, sosyal hizmet yönetiminin hem organizasyonel hem de teknolojik bir dönüşüm sürecinden geçtiğini göstermektedir (Hoglund Ryden & De Andrade, 2023).

Kurumsal dönüşümün olumlu yönleri arasında yenilikçilik, esneklik ve yerel ihtiyaçlara duyarlılık sayılabilir. Bununla birlikte hesap verebilirliğin dağılması, hizmet bütünlüğünün zayıflaması ve eşitsizlik risklerinin artması gibi sorunlar da ortaya çıkmıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise merkezîyetçi yapıların devam ettiği, ancak aynı zamanda yerel ve proje temelli hizmet ağlarının büyüdüğü melez bir model dikkat çekmektedir. Bu durum, sosyal hizmet yönetiminde hem süreklilik hem de dönüşümün eş zamanlı yaşandığını göstermektedir.

### **1.3. Yeni Sosyal Riskler ve Yönetim Gereksinimleri**

Günümüz sosyal hizmet yönetimi tartışmalarının merkezinde yer alan en önemli kavramlardan biri “yeni sosyal riskler”dir. Bu riskler, klasik yoksulluk ve işsizlik sorunlarından farklı olarak geç modern toplumların yapısal dönüşümleriyle bağlantılıdır. Güvencesiz istihdam, yaşanan nüfus, göç hareketleri, dijital dışlanma ve iklim krizi gibi olgular, sosyal risklerin hem kapsamını hem de doğasını değiştirmiştir. Bu riskler artmakla kalmamakta, aynı zamanda birbirleriyle etkileşime girerek daha karmaşık sorunlar üretmektedir (Kravchuk et al., 2022; Hanandini, 2024). Bu durum, sosyal hizmet yönetimi açısından yeni gereksinimleri beraberinde getirmektedir. Artık tek bir kurumun veya sektörün bu sorunları çözmesi mümkün değildir; çok sektörlü müdahaleler, hızlı veri akışı ve esnek hizmet tasarımı gereklidir. Ayrıca acil müdahale ile uzun vadeli

destek mekanizmalarının birlikte kurgulanması, meslekler arası koordinasyonun güçlendirilmesi ve hizmet kullanıcılarının karar süreçlerine dahil edilmesi önem kazanmaktadır (Gerven, 2022; Jaydarifard et al., 2023; Bendixsen & Näre, 2024). Yeni sosyal risklerin en belirgin özelliği, kategorik değil, kesişen ve bileşik nitelikte olmalarıdır. Bir bireyin aynı anda yoksulluk, sağlık sorunları, dijital dışlanma ve bakım ihtiyacı gibi çoklu sorunlarla karşı karşıya kalması, geleneksel hizmet kategorilerinin yetersizliğini ortaya koymaktadır. Bu durum, sosyal hizmet yönetiminin daha esnek, öğrenen ve adapte olabilir bir yapıya dönüşmesini gerektirmektedir.

## **2. GÜNÜMÜZ SOSYAL SORUNLARININ KARMAŞIK YAPISI**

Günümüz sosyal sorunlarının kapsamaları genişlemekte, yoğunlukları artmakta ve aynı zamanda yapısal özellikleri dönüşmektedir. Bu sorunlar artık basit nedensel ilişkilerle açıklanabilen ve standart müdahalelerle çözülebilen nitelikte değildir. Aksine, çok nedenli, karşılıklı bağımlılık ilişkileri içeren, doğrusal olmayan dinamiklere sahip ve öngörülemez sonuçlar üreten sistemler içerisinde ortaya çıkmaktadır (Kim & Kim, 2024). Sosyal sorunların bu yeni doğası, sosyal hizmet yönetiminin klasik idari araçlarla etkin biçimde yanıt verememesinin temel nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları, sorunları sabit, sınırları belirli ve müdahale sonrası öngörülebilir sonuçlar doğuran yapılar olarak ele alırken; günümüz sorunları sürekli değişen, bağlama duyarlı ve çok aktörlü müdahale gerektiren dinamik sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Rod et al., 2023). Bu nedenle, sosyal hizmet yönetiminin karşı karşıya olduğu temel mesele, daha fazla hizmet üretmek değil, karmaşıklığı yönetebilecek yeni analitik ve kurumsal araçlar geliştirmektir (Riemer et al., 2025).

## **2.1. Doğrusal Sosyal Sorunlardan Karmaşık Sistemlere Geçiş**

Sosyal politika ve sosyal hizmet literatüründe uzun süre egemen olan yaklaşım, sosyal sorunların doğrusal bir mantık içinde kavramsallaştırılmasına dayanmıştır. Bu yaklaşımda bir sorunun belirli bir nedeni olduğu, bu nedenle hedef grubun açıkça tanımlanabileceği ve uygun müdahale araçlarıyla sorunun çözülebileceği varsayılır. Bu doğrusal model, “sorunu tespit et – uygun hizmeti uygula – sonucu ölç” şeklinde özetlenebilecek bir yönetim mantığı üretmiştir. Bu çerçevede hizmetler standartlaştırılmış, müdahaleler kategorik olarak tasarlanmış ve başarı ölçütleri büyük ölçüde nicel çıktılar üzerinden değerlendirilmiştir (Head, 2022). Bu yaklaşımın belirli bağlamlarda işlevsel olduğu inkâr edilemez; özellikle tekil ve belirli risk faktörlerine dayanan sosyal sorunların yönetiminde etkin sonuçlar üretmiştir. Ancak günümüzde sosyal sorunların giderek karmaşık sistemler içinde ortaya çıkması, bu doğrusal anlayışın sınırlarını görünür kılmıştır. Karmaşık sorunlar, tek bir nedene indirgenemeyen çoklu belirleyicilere sahiptir. Bu sorunlar, farklı sosyal, ekonomik ve kurumsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkar ve çoğu zaman geri besleme döngüleriyle kendini yeniden üretir (Carroll et al., 2023). Örneğin işsizlik, ekonomik sorun olmanın yanı sıra eğitim, sağlık, psikososyal durum ve bölgesel eşitsizliklerle ilişkili çok boyutlu bir olgudur. Bu nedenle müdahalenin etkisi de doğrusal değildir; aynı müdahale farklı bağlamlarda farklı sonuçlar doğurabilir. Bu durum, belirsizlik ve öngörülemezliği sosyal hizmet yönetiminin merkezine taşımaktadır.

Bu bağlamda literatürde öne çıkan “*wicked problems*” yaklaşımı, sosyal hizmet alanında karmaşıklığın anlaşılması açasından önemli bir katkı sunmaktadır. Bu yaklaşım, bazı sorunların kesin olarak tanımlanamadığını, çözümünün tek bir doğruya indirgenemeyeceğini ve her müdahalenin yeni sorunlar

üretebileceğini vurgular. Bu tür sorunlar teknik çözümlerden ziyade, farklı aktörler arasında müzakere, koordinasyon ve sürekli öğrenme gerektirir (Van Ewijk, 2017; Head, 2022). Dolayısıyla sosyal hizmet yönetimi, hizmet sunumunu organize eden bir yapı olmaktan çıkarak farklı bilgi türlerini bir araya getiren ve uyarlanabilir çözümler geliştiren bir yönetim alanına dönüşmektedir. Bu dönüşüm, sosyal sorunların neden giderek teknik bir müdahale alanı olmaktan çıkarak yönetsel ve siyasal koordinasyon problemi haline geldiğini de açıklamaktadır. Günümüzde birçok sosyal sorun, farklı kurumların, politika alanlarının ve toplumsal aktörlerin eş zamanlı müdahalesini gerektirmektedir (Regehr et al., 2022; Piedra et al., 2024). Bu durum, sorunların çözümünü hizmet kapasitesinin yanı sıra koordinasyon kapasitesine bağımlı hale getirmektedir. Dolayısıyla sosyal hizmet yönetiminin başarısı, artık hizmetin niteliğinin yanı sıra bu hizmetlerin nasıl bir sistem içinde entegre edildiğiyle de ölçülmektedir.

## **2.2. Birbirine Bağlı Yeni Sosyal Risk Alanları**

Günümüz sosyal riskleri, birbirinden bağımsız alanlar olarak değil, kümeler halinde ve karşılıklı etkileşim içinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu risklerin analizi, dağınlık bir listeleme yerine, birbirine bağlı kırılgnlık alanları üzerinden yapılmalıdır. Ekonomik kırılgnlıklar bu bağlamda önemli bir örnek sunmaktadır. Gelir güvencesizliği, artan borçluluk ve enerji maliyetleri gibi faktörler, ekonomik refahın yanı sıra bireylerin sağlık, barınma ve sosyal katılım düzeylerini de doğrudan etkilemektedir. Bu tür sorunlar, sosyal yardım kurumları, istihdam politikaları, enerji düzenlemeleri ve yerel yönetimler gibi farklı aktörleri aynı anda ilgilendirmektedir (Cartagena-Farias et al., 2025). Ayrıca bu kırılgnlıkların zaman içindeki seyri sabit değildir; ekonomik dalgalanmalar, politika değişiklikleri ve küresel gelişmeler bu riskleri sürekli yeniden şekillendirmektedir. Bu nedenle standart sosyal yardım

programları çoğu zaman yetersiz kalmakta, daha esnek ve bütüncül müdahale modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. Demografik ve bakım temelli kırılğanlıklar da benzer şekilde çok katmanlı bir yapı sergilemektedir (Oliveras et al., 2020). Yaşlanan nüfus, yalnız yaşayan bireylerin artışı ve bakım emeğinin yeniden dağılımı, sosyal hizmet sistemleri üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Bu durum sağlık ve sosyal bakım hizmetleri ile birlikte aile politikalarını, iş gücü piyasasını ve toplumsal cinsiyet rollerini de etkilemektedir. Bakım ihtiyacı zaman içinde artmakta ve çeşitlenmekte, bu da uzun vadeli ve entegre hizmet modellerini zorunlu kılmaktadır. Standart kurum temelli bakım yaklaşımları, bu dinamik ihtiyaçlara yanıt vermekte giderek yetersiz kalmaktadır (Ojeikere et al., 2021; Bird et al., 2024; Lukman et al., 2025).

Göç ve toplumsal uyum sorunları, karmaşıklığın en belirgin olduğu alanlardan biridir. Zorunlu göç, dil bariyerleri, kültürel farklılıklar ve sosyal dışlanma, birbiriyle i içe geçmiş sorunlar üretmektedir. Bu alan, sosyal hizmet kurumlarının yanı sıra eğitim sistemini, sağlık hizmetlerini, yerel yönetimleri ve sivil toplum kuruluşlarını da kapsayan çok aktörlü bir müdahale gerektirir. Hizmet gereksinimleri zaman içinde değişmekte; acil insani yardım aşamasından uzun vadeli entegrasyon politikalarına doğru evrilmektedir. Bu nedenle tek tip programlar yerine, bağlama duyarlı ve aşamalı müdahale stratejileri gerekmektedir (Dobson, 2022). Dijital ve enformasyonel eşişsizlikler de yeni sosyal risklerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Dijital hizmetlere erişim eksikliği, bireylerin sosyal haklara ulaşmasını zorlaştırmakta ve yeni bir dışlanma biçimi yaratmaktadır (Heggertveit et al., 2022; Wu et al., 2024). Bu durum, sosyal hizmet yönetiminin dijital altyapılar, veri yönetimi ve teknoloji politikaları ile daha yakın ilişkiler kurmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda platform ekonomileri ve veri temelli karar sistemleri, yeni türde eşişsizlikler üretmekte

ve sosyal hizmet alanında yeni etik tartişmaları gündeme getirmektedir. Çevresel ve afet temelli riskler ile sağlık ve psikososyal riskler de benzer şekilde çok boyutlu ve dinamik yapılara sahiptir. İklim değişikliği kaynaklı afetler, fiziksel yıkımla birlikte uzun süreli sosyal ve ekonomik etkiler üretmektedir. Pandemi sonrası dönemde artan ruh sağlığı sorunları ve bakım ihtiyaçları ise sosyal hizmet sistemlerinin kapasitesini zorlamaktadır (Schatz & Seeley, 2015; Dovie, 2019; Bäckman, 2022). Bu risk alanlarının her biri, farklı kurumların eşzamanlı müdahalesini gerektirmekte ve zaman içinde değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilen esnek hizmet modellerini zorunlu kılmaktadır.

### **2.3. Çok Düzeyli Yönetişim Zorlukları**

Günümüz sosyal sorunlarının karmaşıklığı, içeriklerinden ve aynı zamanda yönetsel ölçekler arasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Sosyal hizmet alanında karşılaşılan sorunlar, uluslararası normlar, ulusal politikalar ve yerel uygulamalar arasında sürekli bir etkileşim içinde şekillenmektedir. Bu durum, tek düzeyli yönetim yaklaşımlarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Örneğin g politikaları uluslararası anlaşmalar ve ulusal mevzuat tarafından belirlenirken, bu politikaların uygulanması büyük ölçüde yerel yönetimlerin kapasitesine bağlıdır (OECD, 2022). Bu durum, politika tasarımı ile uygulama arasında önemli uyumsuzluklar yaratabilmektedir. Merkezi politika tasarımı ile yerel gerçeklik arasındaki bu gerilim, sosyal hizmet yönetiminin en önemli zorluklarından biridir. Ulusal düzeyde standartlaştırılmış politikalar, yerel bağlımların çeşitliliğini yeterince dikkate alamadığında hizmetlerin etkinliği azalabilmektedir (Arlotti et al., 2021; Soler-Buades & Ferraioli, 2025). Buna karşılık, yerel düzeyde geliştirilen çözümler de yeterli kaynak ve koordinasyon olmadan sürdürülebilir olmayabilir. Bu nedenle sosyal hizmet yönetimi, farklı ölçekler arasında denge kurabilen çok düzeyli bir yönetişim yaklaşımına



ihtiyaç duymaktadır. Afetler, göç hareketleri ve dijital dışlanma gibi alanlarda bu çok aktörlü yapı daha da belirgin hale gelmektedir. Belediyeler, merkezi hükümet kurumları, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası örgütler arasında koordinasyon gereklidir. Ancak bu koordinasyon çoğu zaman kaynak dağılımı, yetki paylaşımı ve hesap verebilirlik sorunları nedeniyle zayıf kalmaktadır. Bu durum, hizmetlerin parçalanmasına ve etkinliğinin azalmasına yol açabilmektedir (Dewanckel et al., 2024; Busilacchi et al., 2025).

### **3. GELENEKSEL HİYERARŞİK SOSYAL HİZMET YÖNETİMİNİN SINIRLARI**

Geleneksel hiyerarşik sosyal hizmet yönetimi modeli, modern refah devletinin kurumsal gelişimiyle birlikte ortaya çıkmış ve uzun yıllar boyunca sosyal hizmetlerin örgütlenmesinde temel referans noktası olmuştur. Bu model, kamu kaynaklarının etkin kullanımı, hizmette eşitlik ve hesap verebilirlik gibi önemli ilkeleri kurumsallaştırma açısından önemli katkılar sağlamıştır. Ancak günümüzün çok boyutlu ve dinamik sosyal sorunları karşısında bu modelin yapısal sınırlılıkları giderek daha görünür hale gelmektedir. Bu noktada yapılması gereken, mevcut modeli bütünüyle değersizleştirmek değil; hangi koşullarda işlevsel olduğunu ve hangi durumlarda yetersiz kaldığını analitik bir çerçevede ortaya koymaktır. Böyle bir yaklaşım, sosyal hizmet yönetiminin dönüşüm ihtiyacını daha sağlam bir teorik temele oturtmayı mümkün kılar.

### **3.1. Bürokratik Refah Yönetimi Modeli**

Bürokratik refah yönetimi modeli, sosyal hizmetlerin kurallara dayalı, standartlaştırılmış ve denetlenebilir bir yapı içinde sunulmasını amaçlayan bir yönetsel mantık üzerine kuruludur. Bu modelin tercih edilmesinin temel nedenlerinden biri, kamu hizmetlerinde keyfiliği azaltmak ve eşit muamele ilkesini güvence altına almaktır. Kural temelli yönetim, benzer durumda olan bireylerin benzer hizmetlere erişmesini sağlayarak adalet duygusunu pekiştirir. Bu bağlamda standart prosedürler, sosyal hizmetlerin öngörülebilirliğini artırır ve hizmet sunumunda kurumsal süreklilik sağlar (Mendy, 2023; Syafral et al., 2024). Özellikle geniş ölçekli sosyal yardım programlarında, standartlaştırma, hizmetin yaygın ve sistematik biçimde sunulabilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Hiyerarşik denetim mekanizmaları da bu modelin önemli bir bileşenidir. Kamu kaynaklarının sınırlı olduğu ve hesap verebilirliğin yüksek önem taşıdığı bir alanda, kaynakların doğru kullanımı ve kötüye kullanımın önlenmesi için merkezi denetim yapıları gerekli görülmüştür (İgibayeva, 2020). Bu çerçevede üst düzey yöneticiler, politika hedeflerinin sahadaki uygulamalarla uyumlu olup olmadığını denetler ve kurum içi performansız izler. Aynı zamanda dosya yönetimi, kayıt sistemleri, mevzuat ve uygunluk denetimi gibi unsurlar, sosyal hizmet yönetiminin yönetsel merkeziliğini güçlendirir (Kopotiienko & Datskevych, 2025). Bu araçlar hem hizmet sunumunun belgelenmesini sağlar hem de denetim süreçlerinin şeffaflığını artırır.

Bürokratik refah yönetimi modeli, belirli koşullar altında oldukça işlevsel sonuçlar üretmektedir. Göreli olarak istikrarlı hedef kitlelerin bulunduğu, uygunluk kriterlerinin açık biçimde tanımlanabildiği ve hizmetlerin standartlaştırılabildiği durumlarda bu model yüksek etkinlik sağlayabilir. Örneğin belirli gelir eşiğine göre verilen sosyal yardımlar veya standart bakım hizmetleri, bu tür bir yönetsel yapı içinde verimli biçimde

organize edilebilir. Ayrıca kurumlar arası bağımlılığın sınırlı olduğu ve hizmetlerin tek bir kurumsal yapı içinde yürütülebildiği durumlarda, hiyerarşik model koordinasyon maliyetlerini düşük tutarak işlevselliğini korur (El Kezazy, 2023; Mituş, 2025). Ancak bu modelin güçlü yönleri, aynı zamanda belirli sınırlılıkların da kaynağını oluşturmaktadır. Kurallara dayalı yapı, esnekliği azaltabilir; standart prosedürler ise bireysel ihtiyaçların çeşitliliğini yeterince yansıtmayabilir. Bu nedenle bürokratik refah yönetimi modeli, özellikle karmaşık ve dinamik sosyal sorunların yönetiminde sınırlarına ulaşmaktadır.

### **3.2. Kurumsal Katılık ve Değişime Direnç**

Geleneksel hiyerarşik modelin en belirgin sınırlılıklarından biri, kurumsal katılık ve değişime karşı gösterdiği dirençtir. Bürokratik yapılar, istikrar ve öngörülebilirlik sağlamak amacıyla tasarlanmış olsa da bu özellikler aynı zamanda hızlı değişim gerektiren durumlarda önemli bir dezavantaja dönüşebilir. Sosyal hizmet alanında ortaya çıkan yeni sorunlar, çoğu zaman mevcut prosedürlerin ötesinde esnek ve yenilikçi çözümler gerektirir. Ancak bürokratik sistemler, yeni müdahale biçimlerini geliştirme ve uygulama konusunda genellikle yavaş hareket etmektedir. Bu durumun temel nedenlerinden biri, kurumsal teşvik yapılarıdır. Bürokratik sistemlerde riskten kaçınma, çoğu zaman yenilikçilikten daha fazla ödüllendirilmektedir. Kurallara uygun hareket etmek, hata yapmaktan kaçınmak ve denetim süreçlerinde sorun yaşamamak, çalışanlar açısından öncelikli hale gelmektedir (Visser & Kruyen, 2021; Faas et al., 2025). Bu durum, yeni fikirlerin ve alternatif uygulamaların geliştirilmesini sınırlayabilir. Sonuç olarak kurumlar, değişen sosyal ihtiyaçlara uyum sağlamak yerine mevcut prosedürleri sürdürme eğilimi gösterebilir. Kurumsal bilgi akışının büyük ölçüde dikey ve sınırlı olması da önemli bir sorun alanıdır. Hiyerarşik yapılarda bilgi, genellikle üstten alta veya alttan üste belirli kanallar üzerinden iletilir. Bu durum, yatay

bilgi paylaşımını ve kurum içi öğrenme süreçlerini kısıtlayabilir. Özellikle sahada çalışan sosyal hizmet uzmanlarının edindiği deneyim ve gözlemler, karar alma süreçlerine yeterince yansımayaabilir. Oysa karmaşık sosyal sorunların yönetiminde, n cephe çalışanlarının sahip olduğu bağlamsal bilgi büyük önem taşımaktadır (P et al., 2021; Houtgraaf, 2023; Nagel, 2025). Mevzuat uyumu ile ihtiyaç temelli hizmet sunumu arasındaki gerilim de bu bağlamda dikkat çekicidir. Sosyal hizmet kurumları, yasal düzenlemelere uygun hareket etmek zorundadır; ancak bu durum her zaman hizmetin bireysel ihtiyaçlara uygun olmasını garanti etmez. Bu noktada “uygun ama etkisiz hizmet” olarak tanımlanabilecek bir paradoks ortaya çıkmaktadır. Kurum, tüm prosedürlere ve mevzuata eksiksiz biçimde uysa bile, sunulan hizmet bireyin gerçek ihtiyaçlarını karşılamayabilir. Bu durum, sosyal hizmet yönetiminin kural uyumuna odaklanmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda sonuçların niteliğini de dikkate alması gerektiğini göstermektedir (Iskandar & Alwi, 2021; Purna, 2025).

### **3.3. Sosyal Hizmet Sistemlerinde Kurumsal Parçalanma**

Geleneksel sosyal hizmet yönetiminin bir diğer önemli sınırlılığı, kurumsal parçalanma ve “silo” mantığıdır. Sosyal hizmet alanı, tarihsel olarak farklı risk gruplarına ve hizmet türlerine göre ayrı kurumsal yapılara bölünmüştür. ocuk koruma, engellilik, yaşlılık, yoksulluk, aile desteği, ruh sağlığı ve g gibi alanlar, çoğu zaman kendi idari mantıkları ve prosedürleri içinde yürütülmektedir. Bu yapı, belirli uzmanlaşma avantajları sağlamakla birlikte, karmaşık sosyal sorunların bütüncül biçimde ele alınmasını zorlaştırmaktadır (Rudzinski et al., 2025). Kurumsal parçalanmanın en somut sonuçlarından biri, hizmet kullanıcılarının birden fazla kurumla temas etmek zorunda kalmasıdır. Aynı hane içinde yaşayan bireyler, farklı ihtiyaçları nedeniyle farklı kurumlara başvurmak durumunda kalabilir. Bu durum, hizmet yolculuğunu kesintili, karmaşık ve yorucu hale

getirmektedir. Kullanıcılar, her kurumda yeniden değerlendirmeye tâbi tutulmakta, farklı prosedürlerle karşılaşmakta ve çoğu zaman koordinasyonsuz hizmetlerle yetinmek zorunda kalmaktadır (Løken et al., 2022; Doyle & Gallagher, 2025; Miller et al., 2025). Kurumlar arası veri paylaşımı ve ortak planlama eksikliği de bu sorunu derinleştirmektedir. Her kurum kendi veri sistemini ve kayıt yapısını kullanmakta, bu da bilgi akışını sınırlamaktadır. Sonuç olarak aynı birey veya hane hakkında farklı kurumlarda parçalı bilgiler bulunmakta, bu da bütüncül müdahalelerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Yöneticiler açısından ise bu durum koordinasyon maliyetlerini artırmakta ve sorumluluk alanlarının belirsizleşmesine yol açmaktadır (Kencono et al., 2025). Kurumsal parçalanma, sosyal sorunların doğası ile yönetsel yapı arasındaki uyumsuzluğu da ortaya koymaktadır. Karmaşık sosyal sorunlar, birden fazla risk faktörünün keşişimiyle ortaya çıkarken; kurumsal yapı bu sorunları ayrı kategorilere bölerek yönetmeye çalışmaktadır. Bu yaklaşım, sorunun sadece belirli bir boyutuna müdahale edilmesine yol açmakta ve diğer boyutların göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Oysa sosyal sorunların gerçek doğası, bu parçalanmayı ařan bir bütünlük taşımaktadır (Stein et al., 2020).

#### **4. ADAPTİF YÖNETİŞİM (ADAPTİVE GOVERNANCE) YAKLAŞIMI**

Günümüz sosyal hizmet yönetiminin karşı karşıya olduğu karmaşıklık, mevcut araçların iyileştirilmesiyle çözülebilecek bir sorun değildir; aksine, yönetsel aklın kendisinin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda adaptif yönetişim yaklaşımı, sosyal hizmet yönetimi için güçlü bir teorik ve pratik çerçeve sunmaktadır. Adaptif yönetişim, çoğu zaman yüzeysel biçimde “esneklik” ya da “yenilikçilik” ile eş anlamlı

olarak kullanılmakta; ancak bu kavramın asıl değeri, karmaşık sistemlerin nasıl yönetileceğine dair analitik bir perspektif sunmasında yatmaktadır. Bu yaklaşım, belirsizlik, çok aktörlü yapı ve sürekli değişim koşulları altında, kurumların sadece tepki veren değil aynı zamanda öğrenen, uyum sağlayan ve kendini yeniden yapılandırabilen sistemler olarak tasarlanmasını önermektedir. Dolayısıyla adaptif yönetişim, sosyal hizmet yönetiminin karşı karşıya olduğu yapısal sorunlara doğrudan yanıt veren bir kuramsal çerçeve olarak ele alınmalıdır.

#### **4.1. Adaptif Yönetişimin Kuramsal Temelleri**

Adaptif yönetişim yaklaşımı, tek bir disiplinin ürünü olmayıp farklı teorik geleneklerin kesişiminde ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temelinde yer alan en önemli kuramsal kaynaklardan biri karmaşıklık teorisidir. Karmaşıklık teorisi, sistemlerin doğrusal olmayan dinamikler içinde işlediğini, küçük değişimlerin büyük sonuçlar doğurabileceğini ve sistem davranışlarının tam anlamıyla öngörülemez olduğunu ortaya koymaktadır. Bu perspektif, sosyal hizmet yönetiminin sabit ve kontrol edilebilir bir alan olmadığı; aksine sürekli değişen ve çok sayıda etkileşim içeren bir sistem olduğu anlayışını güçlendirmektedir (Araja, 2022). Bu nedenle yönetim, planlama, örgütlenme ve kontrol süreçlerine ilaveten belirsizlikle başa çıkma ve adaptasyon kapasitesi geliştirme süreci olarak görülmelidir.

Adaptif yönetişimin bir diğer önemli kuramsal kaynağı, dayanıklılık (resilience) ve sosyo-ekolojik sistemler literatürüdür. Bu literatür, sistemlerin şoklara karşı direnç göstermesi ve ayrıca bu şoklardan öğrenerek dönüşebilmesi gerektiğini vurgular. Sosyal hizmet bağlamında bu yaklaşım, bireylerin ve toplulukların hem desteklenmesi hem de kendi kapasitelerini geliştirecek şekilde güçlendirilmesi gerektiğine işaret eder. Aynı zamanda kurumların da değişen koşullara uyum sağlayabilen esnek yapılar olarak tasarlanması gerektiğini ortaya koyar (Fallon

et al., 2022; Saikia & Jimenez, 2023). Kamu yonetiimi literatüründe esneklik ve öğrenme tartışmaları da adaptif yönetişimin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, istikrar ve kontrol üzerine kuruluyken, yeni yaklaşımlar öğrenen organizasyonlar, deneyimden ders çıkarma ve politika süreçlerinin sürekli gözden geçirilmesi gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede yönetim, statik bir yapı değil; sürekli gelişen ve kendini yeniden şekillendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Butler et al., 2021).

Ağ yönetişimi ve işbirlikçi yönetim yaklaşımları da adaptif yönetişimin kuramsal temelini oluşturan önemli literatür kümeleri arasında yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, kamu hizmetlerinin artık tek bir kurum tarafından değil, farklı aktörlerin iş birliği içinde yürütüldüğünü vurgular. Devlet, sivil toplum, özel sektör ve topluluk aktörleri arasında kurulan ağlar, karmaşık sorunların çözümünde kritik rol oynamaktadır. Bu bağlamda yönetim, ilişkilerin ve etkileşimlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Çok merkezli yönetim ve dağıtılmış otorite anlayışı, adaptif yönetişimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Eggleston, 2023; Zaidan et al., 2026). Bu yaklaşım, karar alma süreçlerinin tek bir merkezde toplanmasının yerine, farklı düzeylere ve aktörlere dağıtılmasını önermektedir. Böylece sistem, daha esnek ve bağlama duyarlı hale gelmektedir. Bu durum, özellikle yerel bilgi ve deneyimin yönetim süreçlerine dahil edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

#### **4.2. Adaptif Yönetişimin Temel İlkeleri**

Adaptif yönetim yaklaşımı, belirli operasyonel ilkeler üzerinden somutlaştırılabilir. Bu ilkelerin ilki, esnek karar alma kapasitesidir. Sosyal hizmet yönetiminde esnek karar alma, sabit prosedürlerin ötesine geçerek değişen koşullara göre müdahalelerin yeniden tasarlanabilmesini ifade eder. Bu, keyfi karar alma anlamına gelmez; aksine, belirli çerçeveler içinde

bağlama duyarlı çözümler geliştirme kapasitesini ifade eder (Akther & Evans, 2024).

Sürekli öğrenme, adaptif yönetişimin bir diğer temel ilkesidir. Bu yaklaşımda yönetim, uygulama ve aynı zamanda öğrenme süreci olarak görülür. Hizmetlerin sonuçları düzenli olarak değerlendirilir, elde edilen bilgiler yeni müdahalelerin tasarımında kullanılır ve kurumlar deneyimlerinden sistematik biçimde ders çıkarır. Bu durum, sosyal hizmet yönetiminin statik değil dinamik bir yapıya kavuşmasını sağlar (Ding et al., 2019). Çok aktörlü koordinasyon da bu yaklaşımın merkezi unsurlarından biridir. Sosyal hizmet sorunlarının çok boyutlu yapısı, farklı kurumlar ve aktörler arasında iş birliğini zorunlu kılmaktadır. Adaptif yönetim, gerek formal mekanizmalarla gerekse güven, iletişim ve ortak öğrenme süreçleriyle destekler (Alberola et al., 2025). Dağıtılmış yetki ve paylaşılan sorumluluk ilkesi, adaptif yönetişimin en kritik bileşenlerinden biridir. Bu ilke, sadece desantralizasyonu ifade etmez; aynı zamanda ön cephe çalışanlarının ve yerel aktörlerin sahip olduğu bilginin karar süreçlerine dahil edilmesini içerir. Bu sayede kararlar, daha gerçekçi ve bağlama uygun hale gelir (Nixon et al., 2022). Geri bildirim temelli ayarlama, sistemin sürekli olarak kendini düzeltmesini sağlar. Hizmetlerden elde edilen veriler ve kullanıcı geri bildirimleri, politika ve uygulamaların yeniden şekillendirilmesinde aktif rol oynar. Bu durum, hataların erken aşamada tespit edilmesini ve sistemin daha etkin çalışmasını mümkün kılar. Deneme-yanılma ve uyarılma kapasitesi, adaptif yönetişimin yenilikçi boyutunu temsil eder. Bu yaklaşımda, küçük ölçekli pilot uygulamalar ve deneysel müdahaleler teşvik edilir. Başarılı olan uygulamalar genişletilirken, başarısız olanlardan ders çıkarılır. Süreç, sosyal hizmet yönetiminde yenilikçiliği desteklerken riskleri de yönetilebilir kılar. Yerel bilgi ile merkezi çerçevelerin birlikte kullanılması, adaptif yönetişimin dengeleyici bir unsurudur. Merkezi politikalar genel yönü



belirlerken, yerel düzeydeki uygulamalar bu çerçeveyi bağlama uygun hale getirir. Bu durum, hem tutarlılığı hem de esnekliği aynı anda mümkün kılar (Muhammad et al., 2023; Singh-Peterson et al., 2024).

### **4.3. Sosyal Hizmet Yönetimi Açısından Önemi**

Adaptif yönetim yaklaşımı, sosyal hizmet yönetiminin karşı karşıya olduğu temel sorunlara doğrudan yanıt sunmaktadır. Öncelikle bu yaklaşım, parçalı sosyal hizmet sistemlerinde entegrasyonu güçlendirme potansiyeline sahiptir. Farklı kurumlar arasında kurulan ağ yapıları ve ortak öğrenme süreçleri, hizmetlerin daha bütüncül biçimde sunulmasını mümkün kılar (Fleming et al., 2024). Bu sayede kullanıcılar, parçalı ve kesintili hizmetler yerine daha koordineli bir destek sistemine erişebilir. Karmaşık ve hızla değişen sosyal riskler karşısında erken tepki kapasitesinin artırılması da adaptif yönetimin önemli katkılarından biridir. Sürekli veri akışı ve geri bildirim mekanizmaları sayesinde, sorunlar büyümeden tespit edilebilir ve hızlı müdahaleler geliştirilebilir. Bu durum, sosyal hizmet sistemlerinin reaktif değil proaktif bir yapıya kavuşmasını sağlar (S. R. Pollard et al., 2023). Adaptif yönetim aynı zamanda ön cephe çalışanlarının, hizmet kullanıcılarının ve yerel ağların karar süreçlerine dahil edilmesini teşvik eder. Bu katılım, demokratik bir değer değil; aynı zamanda daha etkili hizmet tasarımının temelidir. Sahadaki deneyim ve kullanıcı perspektifi, müdahalelerin gerçek ihtiyaçlara daha uygun hale gelmesini sağlar (Lu & Yu, 2025). Kurumsal öğrenmenin yönetsel rutine dönüştürülmesi de bu yaklaşımın önemli bir boyutudur. Öğrenme, bireysel düzeyde kalmayıp kurumsal süreçlere entegre edildiğinde, sosyal hizmet yönetimi sürekli gelişen bir sistem haline gelir. Bu durum, uzun vadede hem hizmet kalitesini artırır hem de kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlar (Neely et al., 2021).

## **5. İŞBİRLİKÇİ VE AĞ TABANLI SOSYAL HİZMET SUNUMU**

Günümüz sosyal hizmet sistemleri, tarihsel olarak tekil kurumlar üzerinden kurgulanmış olsa da fiili uygulamada giderek çok aktörlü, çok düzeyli ve etkileşim temelli yapılara dönüşmüştür. Sosyal sorunların karmaşıklığı, bu sorunlara yanıt veren hizmetlerin de tek bir kurum tarafından sunulamayacağını açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu bağlamda sosyal hizmet yönetimi, kurum içi süreçlerin düzenlenmesiyle sınırlı bir faaliyet olmaktan çıkarak, farklı aktörler arasında ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve yönlendirilmesi sürecine dönüşmektedir. Bu dönüşüm, yöneticinin rolünü de köklü biçimde değiştirmektedir. Artık sosyal hizmet yöneticisi, sadece bir kurumun idari işleyişinden sorumlu bir figür değil; aynı zamanda ağları yöneten, iş birliklerini yapılandıran ve farklı aktörler arasındaki koordinasyonu sağlayan bir “ağ yöneticisi” konumuna gelmektedir. Bu durum, adaptif yönetim yaklaşımının sahadaki kurumsal karşılığını oluşturmaktadır.

### **5.1. Sosyal Hizmetlerde Ağ Yönetişimi**

Ağ yönetişimi, sosyal hizmet yönetiminde ortaya çıkan yeni kurumsal mantığın temel kavramlarından biridir. Bu yaklaşım, klasik hiyerarşik yönetim ve piyasa temelli koordinasyon mekanizmalarından farklı bir örgütlenme biçimi sunar. Hiyerarşik yapılarda karar alma süreçleri merkezi bir otoriteye bağılyken, piyasa mekanizmalarında koordinasyon büyük ölçüde fiyat sinyalleri ve rekabet üzerinden gerçekleşir. Buna karşılık ağ yönetişimi, karşılıklı bağımlı aktörler arasında kurulan ilişkiler ve etkileşimler üzerinden işleyen bir koordinasyon biçimidir. Bu modelde otorite tek bir merkezde toplanmaz; aksine farklı aktörler arasında dağıtılır ve karar süreçleri müzakere, iş birliği ve ortak öğrenme yoluyla şekillenir (Prysmakova-Rivera & Pysmenna, 2021; Policzer, 2024). Sosyal

hizmet alanında bu yaklaşımın önemi, sorunların doğrudan çok aktörlü yapısından kaynaklanmaktadır. Bir bireyin ya da ailenin karşı karşıya olduğu sorunlar çoğu zaman sağlık, eğitim, barınma, istihdam ve sosyal destek gibi farklı alanları aynı anda ilgilendirir. Bu durum, tek bir kurumun müdahalesinin yetersiz kalmasına ve farklı kurumlar arasında koordinasyon gereksiniminin artmasına yol açar. Ağ yönetişimi, bu koordinasyonu sağlayabilecek bir çerçeve sunar (Okeke et al., 2022; Eggleston, 2023). Ancak ağların etkin biçimde çalışabilmesi belirli koşullara bağlıdır. Güven, bu koşulların başında gelir. Kurumlar ve aktörler arasında güvenin olmadığı durumlarda bilgi paylaşımı sınırlı kalmakta ve iş birliği yüzeysel düzeyde gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra açık ve düzenli bilgi paylaşımı, ortak hedeflerin belirlenmesi ve rol netliği de ağ yönetişiminin başarısı için kritik öneme sahiptir. Aktörlerin hangi sorumlulukları üstlendiğinin ve hangi katkıları sunduğunun açık biçimde tanımlanmaması, koordinasyon sorunlarına yol açabilir (S. Pollard & du Toit, 2011; Kim et al., 2021). Sosyal hizmet uygulamalarında ağ yönetişimi çeşitli somut mekanizmalar üzerinden hayata geçirilmektedir. Yerel hizmet ağları, farklı kurumların belirli bir coğrafi alanda iş birliği yapmasını sağlar. Vaka konferansları, birden fazla kurumun aynı birey veya aile hakkında ortak değerlendirme yapmasına imkân tanır. Çok disiplinli ekipler, farklı mesleki uzmanlıkların bir araya gelerek bütüncül müdahaleler geliştirmesini mümkün kılar. Kurumlar arası yönlendirme mekanizmaları ise hizmet kullanıcılarının farklı kurumlar arasında daha sistematik ve kesintisiz biçimde hareket etmesini sağlar (Saulnier et al., 2022). Bu araçlar, sosyal hizmetin parçalı yapısını aşarak daha entegre bir hizmet sunumu oluşturmayı hedefler.

## **5.2. Sektörler Arası İş Birliği Modelleri**

Sosyal hizmet alanında iş birliği, çoğu zaman olumlu bir kavram olarak ele alınsa da bu süreçlerin kendiliğinden ve sorunsuz biçimde işlemediği açıktır. Sektörler arası iş birliği,

önemli fırsatlar sunduğu kadar ciddi zorluklar da içermektedir. Bu nedenle iş birliği modelleri, romantize edilmeden hem potansiyelleri hem de sınırlılıklarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Kamu ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birlikleri, sosyal hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve yerel ihtiyaçlara daha duyarlı hale getirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Sivil toplum aktörleri, çoğu zaman daha esnek ve yenilikçi müdahale biçimleri geliştirebilmekte ve belirli hedef gruplara daha kolay erişebilmektedir. Ancak bu işbirlikleri, hesap verebilirlik, standartların korunması ve hizmet kalitesinin denetlenmesi gibi konularda çeşitli sorunlar da doğurabilmektedir (Hyndman, 2025; Paterson et al., 2026). Kamu, yerel yönetimler ve üniversiteler arasında kurulan ortaklıklar da sosyal hizmet yönetimi açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Üniversiteler, araştırma ve bilgi üretimi kapasitesiyle politika geliştirme süreçlerine katkı sağlarken, yerel yönetimler sahaya yakınlıkları sayesinde uygulama süreçlerinde etkin rol oynar. Bu tür iş birlikleri, bilgi ile uygulama arasındaki boşluğu azaltma potansiyeline sahiptir. Ancak kurumsal önceliklerin farklılığı, bürokratik engeller ve kaynak paylaşımı konusundaki anlaşmazlıklar bu süreçleri zorlaştırabilir (Hartigan-Go et al., 2020; Smucker et al., 2020). Sosyal hizmetlerin sağlık, eğitim, barınma ve sosyal yardım alanlarıyla entegre biçimde yürütülmesi, karmaşık sosyal sorunların yönetiminde kritik bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak bu entegrasyon, farklı kurumların veri sistemleri, finansman modelleri ve kurumsal kültürleri arasındaki farklılıklar nedeniyle kolaylıkla sağlanamamaktadır. Veri paylaşımı konusundaki yasal ve teknik engeller, ortak planlama süreçlerinin sınırlı kalmasına yol açmaktadır. Ayrıca yetki çatışmaları ve sorumluluk alanlarının belirsizliği, iş birliğinin sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır (Kim et al., 2021). Bu bağlamda sosyal hizmet yöneticisinin rolü, hizmet üretimini organize etmekten ibaret değildir. Yönetici, aynı zamanda farklı aktörler arasında ortaklıklar kuran, bu ortaklıkları

sürdüren ve ortaya çıkan çatışmaları yöneten bir aktör haline gelmektedir. Bu rol, müzakere becerileri, iletişim kapasitesi ve stratejik düşünme gibi yeni yönetsel yetkinlikleri gerektirmektedir.

### **5.3. Hizmet Üretiminde Katılım ve Ortak Üretim**

Sosyal hizmet yönetiminde katılım, uzun süre boyunca hizmet kullanıcılarının görüşlerinin alınmasıyla sınırlı bir süreç olarak ele alınmıştır. Ancak günümüzde katılım, danışma mekanizmalarıyla sınırlı olmayan, daha derin bir güç paylaşımı ve ortak üretim süreci olarak yeniden tanımlanmaktadır. Ortak üretim yaklaşımı, hizmet kullanıcılarının pasif alıcılar değil, aynı zamanda hizmetin tasarım ve uygulama süreçlerine aktif katkı sağlayan aktörler olduğunu kabul eder. Bu yaklaşım, paternalist hizmet mantığından önemli bir kopuşu temsil etmektedir (Cameron & Fiolet, 2024). Geleneksel modelde, uzmanlar hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarını belirleyen ve çözüm üreten temel aktörler olarak görülürken; ortak üretim yaklaşımında kullanıcıların deneyim ve bilgisi de eşit derecede değerli kabul edilir. Bu durum, hizmetlerin daha bağlama uygun ve etkili hale gelmesini sağlayabilir (Makey et al., 2025). Katılımın sadece süreçlere dahil olma değil, aynı zamanda temsil, güç paylaşımı ve hesap verebilirlik boyutları da bulunmaktadır. Hizmet kullanıcılarının karar süreçlerine gerçek anlamda katılımı, bu süreçlerde söz sahibi olmalarını ve alınan kararlar üzerinde etkili olabilmelerini gerektirir (Knutsson & Schön, 2020; Farr et al., 2021). Bu durum, sosyal hizmet yönetiminin daha demokratik ve kapsayıcı bir yapıya kavuşmasını sağlar. Ancak katılım süreçleri, özellikle kırılgan gruplar açısından çeşitli engeller içermektedir. Dil bariyerleri, bilgi eksikliği, sosyal dışlanma ve kurumsal yapılara duyulan güvensizlik, bu grupların karar süreçlerine erişimini sınırlayabilir. Bu nedenle katılımın etkin biçimde sağlanabilmesi için bu engellerin bilinçli biçimde ele alınması gerekmektedir (Grabowska et al., 2025).

## **6. KURUMSAL ÖĞRENME VE POLİTİKA GERİ BİLDİRİM MEKANİZMALARI**

Adaptif yönetişim yaklaşımının en ayırt edici özelliklerinden biri, yönetimi statik bir yapı olarak değil, sürekli öğrenen ve kendini yeniden ayarlayan dinamik bir süreç olarak ele almasıdır. Sosyal hizmet yönetimi bağlamında bu yaklaşım, bu hizmetlerden elde edilen deneyimlerin sistematik biçimde değerlendirilmesini ve politika süreçlerine geri beslenmesini gerektirir. Bu nedenle kurumsal öğrenme ve geri bildirim mekanizmaları, adaptif yönetişimin işleyişinde merkezi bir rol oynamaktadır. Geleneksel yönetim modellerinde değerlendirme çoğu zaman geçmiş performansın ölçülmesiyle sınırlıyken, adaptif yönetişimde değerlendirme, gelecekteki kararların şekillendirilmesinde aktif bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda sosyal hizmet kurumlarının öğrenme kapasitesi, yönetsel etkinliğin belirleyici bir unsuru haline gelmektedir.

### **6.1. Sosyal Hizmet Kurumlarında Öğrenen Organizasyonlar**

Öğrenen organizasyon kavramı, kurumların deneyimlerinden sistematik biçimde öğrenen ve bu öğrenmeyi davranışlarına yansıtan sistemler olduğunu ifade eder. Sosyal hizmet kurumları açısından bu kavram, hizmet sunumunun sürekli olarak gözden geçirilmesini, hatalardan ders çıkarılmasını ve yeni bilgi üretiminin teşvik edilmesini içerir. Öğrenen organizasyonlar, değişen sosyal ihtiyaçlara daha hızlı uyum sağlayabilen ve karmaşık sorunlara daha etkili çözümler geliştirebilen yapılar olarak öne çıkmaktadır (Zenarolla, 2024).

Bu tür organizasyonların temel özelliklerinden biri, güçlü bir kurumsal hafızaya sahip olmalarıdır. Kurumsal hafıza, geçmiş deneyimlerin, uygulama sonuçlarının ve edinilen bilgilerin sistematik biçimde kaydedilmesi ve erişilebilir hale getirilmesi anlamına gelir. Sosyal hizmet alanında bu, idari kayıtların

tutulmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda saha deneyimlerinin, vaka analizlerinin ve uygulama süreçlerinden elde edilen derslerin de kurumsal bilgiye dönüştürülmesini gerektirir. Bu bilgi, gelecekteki müdahalelerin tasarımında önemli bir kaynak oluşturur (Nuño-Solinis, 2017; Lalani et al., 2020).

Deneyim paylaşımı ve refleksif değerlendirme süreçleri de öğrenen organizasyonların önemli bileşenlerindedir. Sosyal hizmet uzmanlarının sahada karşılaştıkları durumları birbirleriyle paylaşmaları, ortak değerlendirme toplantıları yapmaları ve uygulamalarını eleştirel biçimde gözden geçirmeleri, kurumsal öğrenmeyi güçlendirir. Bu tür süreçler, bireysel deneyimlerin kolektif bilgiye dönüşmesini sağlar ve kurumun genel kapasitesini artırır (Wibowo et al., 2022; Soliman et al., 2025).

Ancak bu öğrenme süreçlerinin etkin biçimde işlemesi, kurumsal kültürle doğrudan ilişkilidir. Hata yapmanın cezalandırıldığı ve riskten kaçınmanın teşvik edildiği bir ortamda, çalışanların yeni yöntemler denemesi ve deneyimlerini açıkça paylaşması zorlaşır. Buna karşılık, kontrollü öğrenmeye izin veren ve hataları gelişim fırsatı olarak gören bir kurumsal kültür, öğrenen organizasyonların temelini oluşturur. Bu tür bir kültür, çalışanların yenilikçi çözümler geliştirmesini ve kurumun adaptasyon kapasitesini artırmasını sağlar (Shan et al., 2021; Anderson, 2023).

Bununla birlikte sosyal hizmet kurumlarında öğrenme kapasitesi çeşitli yapısal faktörler tarafından sınırlanabilmektedir. Yüksek iş yükü, personel değişiminin sık olması ve bürokratik baskılar, çalışanların refleksif değerlendirme süreçlerine yeterince zaman ayıramamasına yol açar. Ayrıca kısa vadeli performans baskısı, uzun vadeli öğrenme süreçlerinin geri planda kalmasına neden olabilir (Grabowska et al., 2025). Bu durum, kurumların deneyimlerinden yeterince ders çıkaramamasına ve aynı hataların tekrarlanmasına yol açabilir.

## **6.2. Kanıt Dayalı Politika Uyarlaması**

Adaptif yönetim çerçevesinde kanıt dayalı politika anlayışı, teknik performans göstergelerine indirgenemeyecek kadar geniş bir perspektifi ifade eder. Kanıt, farklı bilgi türlerinin bir araya getirilmesiyle oluşan çok boyutlu bir veri setini kapsar. Sosyal hizmet yönetiminde bu kanıt türleri arasında idari veriler önemli bir yer tutmaktadır. Bu veriler, hizmetlerin kapsamı, erişim düzeyi ve çıktılarına ilişkin nicel bilgiler sunar ve sistemin genel performansını izlemek açısından değerli bir araçtır (Antonio, 2023). Ancak idari veriler tek başına yeterli değildir. Hizmet kullanıcılarının deneyimleri, sosyal hizmetlerin gerçek etkisini anlamak açısından kritik bir bilgi kaynağıdır. Kullanıcıların hizmetlere erişim sürecinde karşılaştıkları zorluklar, hizmetlerin ihtiyaçlarına ne ölçüde yanıt verdiği ve memnuniyet düzeyleri, politika tasarımında dikkate alınması gereken önemli unsurlardır. Bu tür veriler, çoğu zaman nitel yöntemlerle elde edilmekte ve standart performans ölçümlerinin ötesinde derinlemesine bir anlayış sunmaktadır (Ellis et al., 2025). Saha raporları ve profesyonel değerlendirmeler de kanıt üretiminde önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal hizmet uzmanlarının sahadaki gözlemleri ve değerlendirmeleri, karmaşık sosyal sorunların anlaşılmasında vazgeçilmez bir bilgi kaynağıdır. Bu bilgiler, nicel verilerle birlikte değerlendirildiğinde, daha bütüncül ve bağlama duyarlı politika kararlarının alınmasını mümkün kılar (Nickel et al., 2022; Mayo-Puchoc et al., 2023). Gerçek zamanlı izleme verileri ise adaptif yönetişimin hız boyutunu güçlendiren bir unsurdur. Bu veriler sayesinde, hizmetlerin etkisi anlık olarak izlenebilir ve gerekli durumlarda hızlı müdahaleler yapılabilir. Özellikle kriz ve afet durumlarında, bu tür verilerin önemi daha da artmaktadır. Verinin kendisinin karar üretmediği, ancak karar süreçlerini daha bilinçli ve izlenebilir hale getirdiği vurgulanmalıdır. Kanıt dayalı politika, mekanik bir veri analizi süreci değil; farklı bilgi



türlerinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin yönetsel akıl süzgecinden geçirilmesiyle şekillenen bir süreçtir (Phommachanh et al., 2025). Bu nedenle sosyal hizmet yönetiminde kanıt kullanımı, teknik bir araç olmanın ötesinde, analitik ve etik bir sorumluluk olarak ele alınmalıdır.

### **6.3. Politika Süreçlerinde Geri Bildirim Döngüleri**

Adaptif yönetişimin işleyişinde geri bildirim döngüleri merkezi bir rol oynamaktadır. Geri bildirim, hizmetlerin sonuçlarını ölçmek için kullanılan bir araç değil; aynı zamanda bu sonuçlara dayanarak yönetim süreçlerinin yeniden ayarlanmasını sağlayan bir mekanizmadır. Bu bağlamda geri bildirim, statik bir değerlendirme süreci değil, dinamik bir öğrenme ve adaptasyon sürecidir. Hizmet sonrası geri bildirim sistemleri, bu sürecin temel bileşenlerinden biridir. Hizmet kullanıcılarından alınan geri bildirimler, hizmetlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar ve iyileştirme alanlarını belirlemeye yardımcı olur (Phillips et al., 2022; Ellis et al., 2025). Bu sistemlerin etkin olabilmesi için, geri bildirimlerin düzenli olarak toplanması ve sistematik biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Çok kurumlu vaka değerlendirme toplantıları, farklı aktörlerin aynı vaka üzerinde ortak değerlendirme yapmasını sağlayarak geri bildirim süreçlerini güçlendirir. Bu toplantılar, farklı perspektiflerin bir araya gelmesini ve daha kapsamlı müdahale stratejilerinin geliştirilmesini mümkün kılar. Aynı zamanda kurumlar arası öğrenme süreçlerini destekler. Performans göstergelerine dayalı izleme sistemleri de geri bildirim döngülerinin önemli bir parçasıdır. Bu göstergeler, hizmetlerin belirli hedeflere ne ölçüde ulaştığını değerlendirmeye yardımcı olur (Armitage et al., 2020; Picker et al., 2021). Ancak bu göstergelerin sadece nicel çıktılara odaklanmaması, aynı zamanda hizmet kalitesi ve kullanıcı deneyimini de içermesi önemlidir. Politika pilotları ve kademeli yaygınlaştırma süreçleri, adaptif yönetişimin deneysel boyutunu yansıtır. Yeni uygulamalar

önce sınırlı bir ölçekte denenir, elde edilen sonuçlar değerlendirilir ve başarılı olan uygulamalar daha geniş ölçeklerde uygulanır. Bu yaklaşım, riskleri azaltırken öğrenme kapasitesini artırır. Afetler, krizler ve ani sosyal değişim durumları, geri bildirim mekanizmalarının hız ve esneklik açısından sınındığı alanlardır. Bu tür durumlarda hızlı öğrenme kapasitesi, sosyal hizmet sistemlerinin etkinliğini belirleyen kritik bir faktör haline gelir. Bu nedenle geri bildirim mekanizmalarının rutin süreçlerde değil, kriz durumlarında da etkin biçimde çalışabilecek şekilde tasarlanması gerekmektedir.

## **7. SOSYAL HİZMET YÖNETİCİLERİ İÇİN ÇIKARIMLAR**

Adaptif yönetim yaklaşımının sosyal hizmet alanına uygulanması, kurumsal yapıların yeniden tasarlanmasını ve aynı zamanda yöneticilerin rol, beceri ve liderlik anlayışlarının da köklü biçimde dönüşmesini gerektirmektedir. Geleneksel sosyal hizmet yönetiminde yöneticinin temel görevi, belirlenmiş kurallar çerçevesinde hizmet sunumunu organize etmek, personeli denetlemek ve mevzuata uygunluğu sağlamaktır. Ancak günümüzün karmaşık ve çok aktörlü sosyal sorunları karşısında bu rol tanımı yetersiz kalmaktadır. Sosyal hizmet yöneticisi artık sistemler arasında bağlantı kuran, belirsizlikle başa çıkan, öğrenmeyi yöneten ve farklı aktörler arasında iş birliğini mümkün kılan bir yönetim aktörü olarak konumlanmaktadır. Bu bağlamda teorik tartışmaların uygulamaya yansımaları, yöneticilerin sahip olması gereken yeni yetkinlik alanlarının, liderlik biçimlerinin ve kurumsal kültür dönüşümünün sistematik biçimde ele alınmasını gerektirir.

## **7.1. Sosyal Hizmet Yöneticilerinde Yeni Yetkinlik Alanları**

Günümüz sosyal hizmet yöneticileri için öne çıkan yetkinliklerin başında sistem düşüncesi gelmektedir. Sistem düşüncesi, sosyal sorunları tekil ve bağımsız olgular olarak değil, birbirine bağılı unsurların oluşturduğu dinamik yapılar olarak analiz edebilme kapasitesini ifade eder. Bu yetkinlik, yöneticilerin bir müdahalenin sadece doğrudan etkilerini değil, dolaylı ve uzun vadeli sonuçlarını da değerlendirebilmesini sağlar. Geleneksel yöneticilik anlayışında odak, çoğunlukla belirli bir hizmetin etkinliği iken; sistem düşüncesi, bu hizmetin daha geniş sosyal sistem içindeki konumunu anlamayı gerektirir (Wibowo et al., 2022).

Ağ ve ortaklık yönetimi de bu yeni dönemin temel yetkinliklerinden biridir. Sosyal hizmetlerin çok aktörlü yapısı, yöneticilerin farklı kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve yerel aktörler arasında iş birliği kurma ve sürdürme kapasitesine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yetkinlik, güven inşa etme, ortak hedefler belirleme ve çatışmaları yönetme kapasitesini içerir. Geleneksel yöneticilikte bu tür ilişki beceriler ikincil planda kalırken, günümüzde merkezi bir önem kazanmıştır (Li et al., 2022; Hong et al., 2024). Belirsizlik altında karar verme yetkinliği, karmaşık sosyal sorunların yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Sosyal hizmet yöneticileri, çoğu zaman eksik bilgi, değişken koşullar ve öngörülemeyen sonuçlar altında karar almak zorundadır. Bu durum, kesinlik arayışına dayalı klasik yönetim anlayışından farklı olarak, olasılıkları değerlendirme, riskleri yönetme ve esnek stratejiler geliştirme kapasitesini gerektirir (Phommachanh et al., 2025). Veri okuryazarlığı ve yorumlama kapasitesi de giderek daha önemli hale gelmektedir. Sosyal hizmet yönetiminde artan veri kullanımı, yöneticilerin veri toplama süreçleri ile birlikte bu verileri anlamlandırma ve karar süreçlerine entegre etme becerisine sahip olmasını gerektirir. Bu

yetkinlik, verinin mekanik biçimde kullanılması değil; farklı veri türlerinin analitik bir çerçevede değerlendirilmesini içerir (Ellis et al., 2025). Kurumlar arası arabuluculuk ve müzakere becerisi, çok aktörlü yapılar içinde kaçınılmaz hale gelen çatışmaların yönetilmesi açısından önemlidir. Farklı kurumların öncelikleri, kaynakları ve çalışma kültürleri arasındaki farklılıklar, iş birliği süreçlerinde gerilimlere yol açabilir (Vagnoni et al., 2026). Bu nedenle yöneticilerin, bu gerilimleri yapıcı biçimde yönetebilecek becerilere sahip olması gerekmektedir. Etik yönetim ve hesap verebilirlik duyarlılığı da bu yeni yetkinlik setinin önemli bir parçasıdır. Sosyal hizmet yönetimi, doğrudan bireylerin yaşam koşullarını etkileyen kararlar içerdiği için yüksek etik sorumluluk gerektirir (Reséndiz & Reyes, 2026). Bu bağlamda yöneticilerin, sonuçlara değil, aynı zamanda süreçlerin adil ve şeffaf olup olmadığına da dikkat etmesi gerekir. Kriz ve değişim yönetimi yetkinliği, sosyal hizmet yöneticilerinin değişen koşullara hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilmesini sağlar. Bu yetkinlik, sadece krizlere müdahale etmeyi değil; aynı zamanda krizlerden öğrenmeyi ve bu öğrenmeyi kurumsal dönüşüme dönüştürmeyi içerir (Phillips et al., 2022). Tüm bu yetkinlikler, klasik yöneticilik becerilerinden farklı olarak, daha bütüncül, ilişkisel ve dinamik bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır.

## **7.2. Adaptif Sosyal Hizmet Sistemlerinde Liderlik**

Adaptif yönetim bağlamında liderlik anlayışı da önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Geleneksel liderlik modelleri, büyük ölçüde emir-komuta zincirine dayalı, merkezi ve hiyerarşik bir yapı öngörürken; adaptif sistemlerde liderlik daha çok kolaylaştırıcı, birleştirici ve yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda dağıtılmış liderlik yaklaşımı öne çıkmaktadır. Dağıtılmış liderlik, liderlik fonksiyonlarının tek bir kişi ya da pozisyonda toplanmak yerine, farklı aktörler arasında paylaşılmasını ifade eder (Cameron & Fiolet, 2024). Bu durum, özellikle karmaşık ve çok aktörlü sistemlerde daha esnek ve etkili

karar alma süreçlerini mümkün kılar. İlişkisel liderlik de bu yeni yaklaşımın önemli bir boyutudur. Bu liderlik biçimi, liderin bireysel özelliklerinden ziyade, kurduğu ilişkiler ve etkileşimler üzerinden tanımlanır. Sosyal hizmet yöneticisi, farklı aktörler arasında güven oluşturan, iletişimi güçlendiren ve ortak bir vizyon etrafında iş birliğini teşvik eden bir rol üstlenir (Makey et al., 2025). Bu durum, liderliğin yn vermeyle birlikte bağ kurma ve ortak anlam üretme süreci olduğunu ortaya koyar. İşbirliğini mümkün kılan liderlik davranışları, adaptif sistemlerin işleyişinde kritik öneme sahiptir. Bu davranışlar arasında açık iletişim, kapsayıcı karar alma, farklı perspektiflere değer verme ve çatışmaları yapıcı biçimde yönetme yer alır. Bu tür bir liderlik, farklı aktörlerin sisteme aktif katkı sağlamasını teşvik eder (Farr et al., 2021). Belirsizlik koşullarında yön verme ve güven inşa etme de adaptif liderliğin temel unsurlarındandır. Sosyal hizmet yöneticileri, kesin üzümlerin olmadığı durumlarda bile yn gösterici olmalı ve çalışanların belirsizlikle başa çıkabilmesini desteklemelidir (Phillips et al., 2022). Bu süreçte güven hem kurum içi hem de kurumlar arası ilişkilerde belirleyici bir faktör haline gelir. n cephe çalışanlarının karar süreçlerine dahil edilmesi de bu liderlik anlayışının önemli bir bileşenidir. Sahada alışan uzmanların sahip olduğu bilgi ve deneyim, karmaşık sosyal sorunların anlaşılması ve çözülmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle liderlik, bu bilginin karar süreçlerine entegre edilmesini sağlayacak mekanizmalar geliştirmeyi gerektirir.

### **7.3. Kurumsal Kültür ve Değişim Yönetimi**

Sosyal hizmet kurumlarının dönüşümü, yapısal değişikliklerle sınırlı değildir; aynı zamanda kurumsal kültürün de yeniden şekillendirilmesini gerektirir. Kurumların değişime direnç göstermesinin temel nedenlerinden biri, mevcut normların, alışkanlıkların ve güç ilişkilerinin korunma eğilimidir (Farr et al., 2021). Bürokratik yapılar, istikrar ve kontrol üzerine kurulu olduğu için, belirsizlik ve değişim genellikle tehdit olarak

algılanır. Değişim süreçlerinin başarılı olabilmesi için, bu kültürel boyutun dikkate alınması gerekmektedir. Kurumsal normlar ve alışkanlıklar, çalışanların davranışlarını ve karar alma süreçlerini doğrudan etkiler. Bu nedenle değişim, yeni yapılar ve prosedürler oluşturmanın yanı sıra bu normların dönüştürülmesiyle mümkün olabilir. Denetim odaklı bir kültürden öğrenme odaklı bir kültüre geçiş, bu dönüşümün en kritik unsurlarından biridir (Germaine et al., 2022; Zenarolla, 2024). Bu geçiş, hataların cezalandırıldığı bir ortamdan, hatalardan öğrenmenin teşvik edildiği bir ortama doğru bir değişimi ifade eder. Bu tür bir kültür, çalışanların daha yenilikçi ve esnek çözümler geliştirmesini mümkün kılar. Mesleki özerklik ile kurumsal hesap verebilirlik arasındaki denge de bu bağlamda önemli bir tartışma alanıdır. Sosyal hizmet uzmanlarının profesyonel bilgi ve deneyimlerini kullanabilmeleri için belirli bir özerkliğe ihtiyaçları vardır. Ancak bu özerklik, kamu kaynaklarının kullanımında hesap verebilirlik gerekliliği ile dengelenmelidir (Hong et al., 2024; Phommachanh et al., 2025). Bu denge, adaptif yönetişimin temel ilkelerinden biri olan esneklik ile sorumluluk arasındaki ilişkiyi yansıtır.

## **8. SOSYAL HİZMET YÖNETİŞİMİNİN GELECEĞİNE DAİR ANALİTİK BİR DEĞERLENDİRME**

Sosyal hizmet yönetişiminin geleceği, sadece mevcut kurumsal yapıların iyileştirilmesi meselesi olarak değerlendirilemez. Asıl belirleyici olan, bu yapıların hangi normatif ve yönetsel ilkeler doğrultusunda yeniden kurgulanacağıdır. Günümüz sosyal sorunlarının çok katmanlı niteliği, teknolojik değişimlerin hızlanması ve krizlerin süreklilik kazanan etkisi, sosyal hizmet yönetimini daha esnek, daha öğrenen, daha koordinasyon odaklı ve daha fazla veriyle çalışan bir yapıya dönüştürme gerekliliğini görünür kılmaktadır. Bu

çerçeve de teknoloji, dayanıklılık ve yönetim kavramlarının birbirinden yalıtılmış alanlar olarak değil, sosyal hizmet sisteminin dönüşümünü birlikte biçimlendiren iç içe geçmiş bileşenler olarak ele alınması daha açıklayıcı görünmektedir. Sosyal hizmet yönetiminin geleceği, daha fazla hizmet üretme kapasitesiyle değil; hizmetlerin hangi örgütsel mantıkla düzenlendiği, nasıl öğrenildiği ve nasıl uyarlanabildiğiyle ilişkilidir. Bu nedenle burada öne çıkan başlıklar, sosyal hizmet yönetiminin gelecekteki yeniden yapılanmasına yön verebilecek analitik eksenler olarak değerlendirilmektedir.

### **8.1. Dijital Dönüşüm ve Akıllı Sosyal Hizmet Sistemleri**

Dijital dönüşümün sosyal hizmet yönetiminde teknik bir yenilenme süreci olarak ele alınması yetersiz kalmaktadır. Bu dönüşüm, aynı zamanda bilginin üretilme biçimini, karar alma süreçlerini ve hizmet sunumunun örgütlenişini yeniden şekillendiren yapısal bir değişime işaret etmektedir. Dijital kayıt sistemleri ile bütünleşik bilgi altyapılarının yaygınlaşması, sosyal hizmet kurumlarının veri toplama, veriyi sınıflandırma ve karar süreçlerinde kullanma kapasitesini belirgin biçimde artırmaktadır. Bu durum, bireyler ve haneler hakkında daha kapsamlı bilgiye ulaşılmasını, kurumlar arası bilgi akışının güçlenmesini ve hizmetlerin daha bütüncül biçimde örgütlenmesini mümkün kılacak bir potansiyel taşımaktadır.

Bununla birlikte dijitalleşmenin sosyal hizmet alanındaki asıl dönüştürücü etkisi, verinin toplanmasının yanı sıra verinin öngörü üretme kapasitesinde ortaya çıkmaktadır. Tahmine dayalı analizler, belirli sosyal risklerin ortaya çıkmadan önce fark edilmesine ve müdahale süreçlerinin daha proaktif biçimde tasarlanmasına imkân sağlayabilecek bir araç olarak değerlendirilebilir. Özellikle çocuk koruma, yoksulluk, eğitimden kopma ya da çoklu dezavantaj alanlarında geliştirilen veri temelli

modeller, sosyal hizmet sistemlerinin sadece tepki veren değil, riskleri önceden fark ederek strateji geliştiren yapılara dönüşmesine katkı sunabilecek niteliktedir. Bu yönüyle dijital sistemler, kaynak kullanımının daha rasyonel planlanması ve hizmet önceliklerinin daha sistematik biçimde belirlenmesi açısından önemli bir yönetsel kapasite üretmektedir.

Benzer biçimde erken uyarı ve risk izleme mekanizmaları da dijital dönüşümün sosyal hizmet yönetişimi açısından dikkat çekici boyutlarından biridir. Sosyal risklerin belirli göstergeler aracılığıyla izlenebilmesi, kritik eşiklerin belirlenmesi ve gerekli durumlarda hızlı müdahale süreçlerinin devreye alınabilmesi, özellikle belirsizliğin arttığı dönemlerde yönetsel çevikliği güçlendirebilir. Afet, ekonomik daralma, salgın veya kitlesel yer değiştirme gibi yoğun kırıma anlarında bu tür sistemlerin karar vericilere zaman kazandırabileceği ve müdahale kapasitesini artırabileceği düşünölmektedir. Ancak dijital dönüşümün sosyal hizmet yönetimine katkı sunabilecek olması, bu alanın sorunsuz olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, dijitalleşme yeni yönetim imkânları kadar yeni etik ve siyasal tartışma alanları da üretmektedir. Sosyal hizmet sistemlerinde kullanılan verilerin çoğu son derece hassas niteliktedir. Bu nedenle veri güvenliği, mahremiyetin korunması ve verinin hangi amaçlarla, hangi sınırlar içinde kullanılacağı meselesi teknik olmaktan çok yönetsel ve etik bir sorun olarak görölmelidir. Ayrıca algoritmik karar mekanizmalarının, mevcut toplumsal eşsizlikleri görünmez biçimde yeniden üretme ihtimali de göz ardı edilemez. Dijital araçların tarafsız ve nesnel olduğu varsayımı, özellikle sosyal hizmet gibi kırılgan gruplarla çalışın alanlarda eleştirel biçimde sorgulanmalıdır.

Dijitalleşmenin bir diğer kritik yönü, erişim ve dışlanma arasındaki gerilimde ortaya çıkmaktadır. Dijital platformlar belirli kullanıcı grupları için hizmetlere daha hızlı erişim, işlemler kolaylığı ve zaman tasarrufu sağlayabilir. Buna karşılık dijital



okuryazarlık düzeyi düşük olan, teknolojik araçlara sınırlı erişimi bulunan ya da dijital sistemlerle etkileşim kurmakta güçlük çeken bireyler açısından bu süreç yeni eşitsizlik biçimleri doğurabilir. Bu nedenle dijital dönüşüm, sosyal hizmet yönetiminde verimlilik ve hız ile birlikte kapsayıcılık, erişilebilirlik ve adalet ilkeleri üzerinden de değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda “akıllı” sosyal hizmet sistemleri, veri işleyen veya otomasyon kapasitesi yüksek olan sistemler olarak tanımlanmamalıdır. Asıl önemli olan, veriyi eleştirel biçimde yorumlayabilen, toplumsal bağlamı dikkate alan ve sosyal adalet ilkesini yönetsel tasarımın merkezine yerleştiren sistemlerin geliştirilmesidir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, sosyal hizmet yönetiminde güçlü bir kapasite artırıcı unsur olmakla birlikte, etkileri ancak etik, sosyal ve kurumsal boyutlarıyla birlikte ele alındığında anlamlı hale gelmektedir.

## **8.2. Sosyal Hizmet Kurumlarında Dönüştürücü Dayanıklılık**

Sosyal hizmet yönetişiminin geleceği açısından öne çıkan bir diğer kavramsal eksen dayanıklılıktır (*resilience*). Dayanıklılık, yalnızca kriz anlarında ayakta kalabilme becerisiyle sınırlı bir kavram olarak görülmemelidir. Daha kapsamlı bir bakışla ele alındığında dayanıklılık, şoklara yanıt verme, değişen koşullara uyum sağlama, deneyimlerden öğrenme ve gerektiğinde kurumsal dönüşüm gerçekleştirme kapasitesini içermektedir. Bu nedenle sosyal hizmet kurumları açısından dayanıklılık, statik bir direnç hali değil; dinamik bir uyum ve yeniden yapılanma kapasitesi olarak düşünölmelidir.

Afetler, pandemiler, ekonomik daralmalar, kitlesel göç hareketleri ve toplumsal kırılğanlıkların yoğunlaştığı diğer süreçler, sosyal hizmet sistemlerinin ne ölçüde dayanıklı olduğunu görünür hale getirmektedir. Bu tür durumlarda hizmet talebi ani biçimde artmakta, mevcut kurumsal yapılar üzerinde

ciddi baskılar oluşmakta ve karar alma süreçleri hız baskısı altında şekillenmektedir. Böyle dönemlerde gerçekten dayanıklı sayılabilecek kurumların, yalnızca kriz anında müdahale edebilen yapılar değil; kriz öncesinde hazırlık kapasitesi geliştirebilen, kriz sırasında esnek hareket edebilen ve kriz sonrasında deneyimi kurumsal öğrenmeye dönüştürebilen yapılar olduğu söylenebilir. Kurumsal dayanıklılığın temel bileşenlerinden birinin insan kaynakları olduğu açıktır. Sosyal hizmet personelinin niceliksel yeterliliği kadar mesleki niteliği, görev esnekliği ve psikososyal dayanıklılığı da kurumların krizlere verdiği yanıtın kalitesini belirlemektedir. Aşırı iş yükü, tükenmişlik ve belirsizlik altında çalışan insan kaynağının kurumsal dayanıklılığı zayıflatacağı açıktır. Bu nedenle dayanıklılık perspektifi, personel yönetiminin yalnızca istihdam meselesi olarak değil; destekleyici, esnek ve sürdürülebilir bir insan kaynağı politikası olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Benzer biçimde finansman yapıları da dayanıklılığın kurumsal temelini oluşurmaktadır. Kriz dönemlerinde hızlı hareket edebilme kapasitesi, çoğu zaman esnek kaynak kullanımına bağlıdır. Katı bütçe kalemlerine sıkışmış, alternatif finansman mekanizmalarından yoksun ve uzun vadeli planlama kapasitesi sınırlı kurumların, beklenmedik durumlara etkili biçimde yanıt verme olasılığı düşmektedir. Bu nedenle dayanıklılık, yalnızca kurumsal irade ile değil; mali esneklik ve kaynak sürdürülebilirliği ile de yakından ilişkilidir. Veri ve bilgi altyapısı da bu tartışmanın merkezinde yer almaktadır. Güncel, güvenilir ve erişilebilir bilgi, kriz zamanlarında doğru karar almanın n koşullarından biridir. Özellikle farklı kurumlar arasında veri paylaşımının etkin biçimde sağlanması, hem ihtiyaçların daha isabetli tespit edilmesini hem de müdahalenin daha koordineli biçimde yürütülmesini mümkün kılar. Bu açıdan bakıldığında dayanıklılık, yalnızca kurum içi kapasite meselesi değil; kurumlar arası bağlantısallılığın ve bilgi akışının niteliğiyle de doğrudan ilişkilidir.

Koordinasyon altyapısı ise dayanıklılığın belki de en kritik boyutlarından birini oluşturmaktadır. Önceden kurulmuş iş birliğı mekanizmaları, açık iletişim kanalları ve rol dağılımlarının belirginliğı, kriz anlarında belirsizliğı azaltan ve hareket kapasitesini artıran unsurlardır. Bu nedenle dayanıklı sosyal hizmet kurumlarını yalnızca kendi iç kaynaklarıyla güçlü yapılar olarak tanımlamak eksik kalacaktır. Asıl olarak, bu kurumların daha geniş yönetim sistemi içindeki iş birliğı kapasitesi belirleyici görünmektedir. Dönüştürücü dayanıklılığa sahip sosyal hizmet kurumları, yalnızca şoklara tepki veren yapılar değıl; aynı zamanda bu şokları öğrenme, yeniden yapılanma ve uzun vadeli kapasite geliştirme fırsatına dönüştürebilen kurumlardır. Bu yaklaşım, sosyal hizmet yönetiminin sürdürülebilirliğini güçlendiren ve gelecekteki belirsizliklerle baş etme kapasitesini artıran önemli bir yönetsel çerçeve sunmaktadır.

### **8.3. Gelecek Araştırma ve Politika Gündemi**

Sosyal hizmet yönetişiminin geleceğine ilişkin tartışmaların yalnızca mevcut sorunların betimlenmesiyle sınırlı kalmaması gerekmektedir. Aynı zamanda bu alanda hangi araştırma sorularının öncelik taşıdığı ve hangi politika yönelimlerinin geliştirilebileceğı de açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu bağlamda ilk dikkat çeken ihtiyaçlardan biri, uyarlanabilir yönetim kapasitesinin nasıl ölçülebileceğı sorusudur. Sosyal hizmet kurumlarının esneklik, öğrenme, koordinasyon ve yanıt verme kapasitesini değıerlendirebilecek göstergelerin geliştirilmesi, kavramsal tartışmaları daha somut bir zemine taşıyabilir. Böyle bir ölçme çerçevesi, yalnızca akademik tartışmalar için değıl, politika tasarımı ve kurumsal değıerlendirme süreçleri açısından da işlevsel olabilir.

Bir diğer önemli araştırma alanı, ağı temelli hizmet modellerinin etkililiğine ilişkindir. Sosyal hizmet yönetiminde

çok aktörlü yapılar giderek daha görünür hale gelmekte; kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve topluluk temelli yapılar arasında kurulan ilişkiler hizmet sunumunun niteliğini doğrudan etkilemektedir. Ancak bu tür ağ yapılarının hangi koşullarda daha etkili çalıştığı, hangi yönetsel mekanizmalarla sürdürülebilir hale geldiği ve hangi örgütsel özelliklerin daha yüksek koordinasyon kapasitesi ürettiği henüz yeterince açıklığa kavuşmuş değildir. Bu nedenle ağ yönetişiminin yalnızca normatif olarak savunulan bir yaklaşım değil, aynı zamanda ampirik olarak sınanması gereken bir kurumsal model olduğu düşünülmektedir. Dijital yönetişimin sosyal adalet üzerindeki etkileri de geleceğin araştırma gündeminde merkezi bir yer tutmaktadır. Dijital teknolojilerin hizmetlere erişimi kolaylaştırıcı etkisi ile yeni eşitsizlik biçimleri üretme riski arasındaki gerilim, sosyal hizmet alanında daha dikkatli analiz edilmelidir. Özellikle algoritmik karar destek sistemlerinin adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve ayrımcılık üretme potansiyeli bakımından eleştirel biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada yalnızca teknolojik performansa değil, teknolojinin sosyal sonuçlarına odaklanan araştırma tasarımlarına ihtiyaç olduğu açıktır.

Ön cephe çalışanlarının bilgi ve deneyiminin kurumsal karar süreçlerine nasıl yansıtılacağı da önemli bir gelecek gündemidir. Sosyal hizmet uygulamalarının en kritik bilgisi çoğu zaman saha düzeyinde, doğrudan kullanıcılarla temas eden profesyonellerin deneyimlerinde ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen bu deneysel bilginin karar mekanizmalarına sistematik biçimde aktarılması çoğu zaman sınırlı kalmaktadır. Oysa ön cephe bilgisinin yönetsel ve politik süreçlere daha güçlü biçimde entegre edilmesi, sosyal hizmet sistemlerini hem daha gerçeklik temelli hem de daha bağlama duyarlı hale getirebilir. Gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan melez yönetim yapılarının karşılaştırmalı biçimde incelenmesi önemli görünmektedir. Farklı

kurumsal, ekonomik ve siyasal bağlamlarda şekillenen sosyal hizmet modelleri, yönetişim tartışmalarının tek tip bir kurumsal şemaya indirgenemeyeceğini göstermektedir. Bu nedenle karşılaştırmalı çalışmalar, yalnızca uygulama farklılıklarını ortaya koymak açısından değil; hangi koşullarda hangi yönetim biçimlerinin daha işlevsel olduğunu anlayabilmek açısından da değer taşımaktadır. Böyle bir araştırma yönelimi, sosyal hizmet yönetişiminin küresel çeşitliliğini görünür kılarken, bağlama duyarlı politika tasarımlarının geliştirilmesine de katkı sağlayabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sosyal hizmet yönetişiminin geleceği; dijitalleşme, dayanıklılık, ağ temelli koordinasyon, öğrenen kurumlar ve adalet odaklı yönetsel tasarım eksenlerinde şekillenmektedir. Bu alanlarda geliştirilecek araştırma ve politika çerçeveleri, sosyal hizmet sistemlerinin yalnızca daha etkin değil, aynı zamanda daha kapsayıcı, daha duyarlı ve daha sürdürülebilir hale gelmesi açısından belirleyici olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akther, S., & Evans, J. (2024). Emerging attributes of adaptive governance in the global south. *Frontiers in Environmental Science*, 12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1372157>
- Alberola, A. L., Hermans, L., Minkman, E., & Veeneman, W. (2025). Adaptive governance in practice: Towards climate resilient water management in Dutch coastal agriculture. *International Journal of Water Governance*, 12. <https://doi.org/10.59490/ijwg.12.2025.7465>
- Anderson, L. (2023). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (fifth edition): By Michàlle E. Mor Barak, Thousand Oaks, CA, USA, Sage, 2022, 512 pages, \$125.00 paperback, ISBN: 13-9781544333076. *Action Learning: Research and Practice*, 20(2), 192–196. <https://doi.org/10.1080/14767333.2023.2218135>
- Antonio, C. A. T. (2023). Integrating rapid evidence generation and synthesis in the researcher’s methods toolkit. *Acta Medica Philippina*, 57(11), 3–4. <https://doi.org/10.47895/amp.v57i11.9097>
- Araja, D. (2022). Resilience and complex adaptive systems: A perspective on healthcare. *Journal of Business Management*, 20. <https://journals.riseba.eu/index.php/jbm/article/view/17>
- Aravacik, E. D. (2018). Social policy and the welfare state. In *Public economics and finance*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.82372>
- Arlotti, M., Parma, A., & Ranci, C. (2021). Multi-level governance and central-local tensions: The issue of local discretion in long-term care policy in Italy. *Social Policy*

& *Administration*, 55(7), 1129–1144.  
<https://doi.org/10.1111/spol.12690>

Armitage, H., Fox, C., & Olson, H. (2020). *Scoping study on strengths-based social outcomes contracts (Social Impact Bonds): Main report for Bridges Outcomes Partnerships*. Manchester Metropolitan University. <https://e-space.mmu.ac.uk/627029/1/Bridges%20Evaluation%20Report%20FULL%20FINAL.pdf>

Bäckman, G. (2022). Reframing social policy for welfare and equal opportunities in a digital culture. *Social Development Issues*, 43(2).  
<https://doi.org/10.3998/sdi.1821>

Bates, S. (2022). How an intermediary model manages the tension between low contractibility and probity when outsourcing human services. *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), 589–610.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12540>

Bendixsen, S., & Näre, L. (2024). Welfare state bordering as a form of mobility and migration control. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(11), 2689–2706.  
<https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2298540>

Benish, A., & Levi-Faur, D. (2020). The expansion of regulation in welfare governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 691(1), 17–29.  
<https://doi.org/10.1177/0002716220949230>

Bird, C., Harper, L., Muslim, S., Yates, D., & Litchfield, I. (2024). Exploring the impact of integrated health and social care services on child health and wellbeing in underserved populations: A systematic review. *medRxiv*.  
<https://doi.org/10.1101/2024.01.05.24300706>

- Busilacchi, G., Angelis, M. D., & Luppi, M. (2025). Implementation arrangements and policy success in active social policies: Evidence from Italy's minimum income scheme. *Journal of International and Comparative Social Policy*, 1–39. <https://doi.org/10.1017/ics.2025.10074>
- Busso, S., & De Luigi, N. (2019). *Civil society actors and the welfare state: A historically-based analytical framework*. [https://cris.unibo.it/retrieve/e1dcb333-9185-7715-e053-1705fe0a6cc9/Busso\\_DeLuigi\\_PACO.pdf](https://cris.unibo.it/retrieve/e1dcb333-9185-7715-e053-1705fe0a6cc9/Busso_DeLuigi_PACO.pdf)
- Butler, J. R. A., Marzano, M., Pettorelli, N., Durant, S. M., du Toit, J. T., & Young, J. C. (2021). Decision-making for rewilding: An adaptive governance framework for social-ecological complexity. *Frontiers in Conservation Science*, 2. <https://doi.org/10.3389/fcosc.2021.681545>
- Cameron, J., & Fiolet, R. (2024). Balancing power and co-production; comment on “Research co-production: An underused pathway to impact.” *International Journal of Health Policy and Management*, 13(1), 1–4. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.8851>
- Campomori, F., & Casula, M. (2022). Institutionalizing innovation in welfare local services through co-production: Toward a Neo-Weberian state? *Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica*, 52(3), 313–327. <https://doi.org/10.1017/ipo.2021.43>
- Carroll, Á., Collins, C., McKenzie, J., Stokes, D., & Darley, A. (2023). Application of complexity theory in health and social care research: A scoping review. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-069180>
- Cartagena-Farias, J., Brimblecombe, N., Hu, B., & Rickman, S. (2025). Long-term care needs and fuel poverty among



older people: Beyond energy consumption and affordability. *Social Indicators Research*, 179(3), 1221–1240. <https://doi.org/10.1007/s11205-025-03653-3>

Considine, M., McGann, M., Ball, S., & Nguyen, P. (2022). Can robots understand welfare? Exploring machine bureaucracies in welfare-to-work. *Journal of Social Policy*, 51(3), 519–534. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000174>

Dewanckel, L., Schiettecat, T., Hermans, K., Roose, R., Van Lancker, W., Kessl, F., & Roets, G. (2024). Revisiting the role of social work in the substantial realization of social rights in local welfare systems: Transforming and changing the rules of the institutional game? *Social Policy & Administration*, 58(7), 1187–1201. <https://doi.org/10.1111/spol.13022>

Ding, X., Zhou, C., Zhong, W., & Tang, P. (2019). Addressing uncertainty of environmental governance in environmentally sensitive areas in developing countries: A precise-strike and spatial-targeting adaptive governance framework. *Sustainability*, 11(16), 4510. <https://doi.org/10.3390/su11164510>

Dobson, K. (2022). *Living in algorithmic governance: A study in the digital governance of social assistance in Ontario* [Doctoral dissertation, Carleton University]. <https://carleton.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/f8c0862b-7d43-46e7-b845-3d7d0dbac694/content>

Dória, A. L. N. (2024). From palliative to permanent: The history of the consolidation of social assistance as a right in Brazil. *International Journal of Health Science*, 4(72). <https://doi.org/10.22533/at.ed.1594722402086>

- Dovie, D. A. (2019). The status of older adult care in contemporary Ghana: A profile of some emerging issues. *Frontiers in Sociology*, 4. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2019.00025>
- Doyle, M., & Gallagher, N. (2025). Case management in a fragmented health and social care ecosystem: An exploration of community-based services for older people in Ireland. *International Journal of Integrated Care*. <https://ijic.org/articles/10.5334/ijic.ICIC24092>
- Eggleston, K. (2023). *Evidence-based public-private collaboration in the health sector: The potential for collaborative governance to contribute to economic recovery from COVID-19 in Asia* (No. 97). Asian Development Bank. <https://www.adb.org/publications/public-private-collaboration-health-sector>
- Ellis, L. A., Fisher, G., Churrua, K., Saba, M., Schroeder, T., Mahadeva, J., Vagholkar, S., Lee, M. Y., Harrison, R., Willcock, S., & Braithwaite, J. (2025). Using learning health system principles to embed patient experience data in primary care: A qualitative investigation. *The International Journal of Health Planning and Management*, 40(2), 368–380. <https://doi.org/10.1002/hpm.3880>
- El Kezazy, H., & Yassine, H. (2023). Improving good governance through management control in local authorities. *International Review of Management and Computer*, 7(3).
- Faas, L., Houtgraaf, G., Kruijen, P., & van Thiel, S. (2025). Creative discretion on the frontline of public services: A longitudinal qualitative digital diary and interview study. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.70018>

- Fallon, A., Jones, R. W., & Keskinen, M. (2022). Bringing resilience-thinking into water governance: Two illustrative case studies from South Africa and Cambodia. *Global Environmental Change*, 75, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102542>
- Farr, M., Davies, P., Andrews, H., Bagnall, D., Brangan, E., & Davies, R. (2021). Co-producing knowledge in health and social care research: Reflections on the challenges and ways to enable more equal relationships. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 105. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00782-1>
- Fleming, M. D., Safaeinili, N., Knox, M., & Brewster, A. L. (2024). Organizational and community resilience for COVID-19 and beyond: Leveraging a system for health and social services integration. *Health Services Research*, 59(Suppl. 1), e14250. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.14250>
- Frączkiewicz-Wronka, A., Kozak, A., & Szymaniec-Mlicka, K. (2024). Digitization of social welfare entities and its importance for the effective implementation of social services in the public management system. *Social Entrepreneurship Review*, 2, 26–38. <https://doi.org/10.15678/SER.2024.2.02>
- Gasparre, A., & Bassoli, M. (2020). Governance beyond the rhetoric: Organizational action, change, and illusion in the Italian local welfare system. *Administration & Society*, 52(6), 927–958. <https://doi.org/10.1177/0095399719875457>
- Germaine, R., Manley, K., Stillman, K., Nicholls, P. J., & others. (2022). Growing the interprofessional workforce for integrated people-centred care through developing place-based learning cultures across the system. *International*

*Practice Development Journal*, 12(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.19043/ipdj.121.004>

Grabowska, I., Wołowicz, A., Naumiuk, A., & Kuleta-Hulboj, M. (2025). Factors shaping user involvement in social and health services in Poland: The perspective of persons with disabilities. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1219. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13314-3>

Güler, M. A. (2020). The concept of the welfare state and typologies of welfare regimes: A review. *Social Policy Issues*, 47, 113–130. <https://doi.org/10.31971/16401808.47.4.2019.6>

Gümüscü, A., Nygren, L., & Khoo, E. (2020). Social work and the management of complexity in Swedish child welfare services. *Nordic Social Work Research*, 10(3), 257–269. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2018.1542336>

Hanandini, D. (2024). Social transformation in modern society: A literature review on the role of technology in social interaction. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 4(1), 82–95. <https://journal.unespadang.ac.id/JIEE/article/view/228>

Hartigan-Go, K., Mendoza, R. U., & Ong, M. (2020). *Financing public-private partnership in health for inclusive recovery from COVID-19 and stronger resilience to future health shocks* (SSRN Scholarly Paper No. 3597287). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3597287>

Head, B. W. (2022). *Wicked problems in public policy: Understanding and responding to complex challenges*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-94580-0>

- Heggertveit, I., Lindgren, I., Madsen, C. Ø., & Hofmann, S. (2022). Administrative burden in digital self-service: An empirical study about citizens in need of financial assistance. In R. Krimmer, M. Rohde Johannessen, T. Lampoltshammer, I. Lindgren, P. Parycek, G. Schwabe, & J. Ubacht (Eds.), *Electronic participation* (pp. 173–187). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23213-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23213-8_11)
- Hoglund Ryden, H., & De Andrade, L. (2023). The hidden costs of digital self-service: Administrative burden, vulnerability and the role of interpersonal aid in Norwegian and Brazilian welfare services. In *Proceedings of the 16th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 473–478). <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3614321.3614403>
- Hong, S., Ji, S., & Kim, T. K. (2024). Political determinants of government transparency: Evidence from open government data initiatives. *Politics & Policy*, 52(3), 633–654. <https://doi.org/10.1111/polp.12607>
- Houtgraaf, G. (2023). Public sector creativity: Triggers, practices and ideas for public sector innovations. A longitudinal digital diary study. *Public Management Review*, 25(8), 1610–1631. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037015>
- Hyndman, N. (2025). Researching the third sector: Reflections and directions from an “old hand.” *Financial Accountability & Management*, 41(4), 755–759. <https://doi.org/10.1111/faam.12438>
- Igibayeva, Z. (2020). The impact of internal public audit on the use of public resources. 3337–3341. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.482>

- Iskandar, D., & Alwi. (2021). Bureaucratic red tape and discretion of street level bureaucracy, 269–274. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.051>
- Jaydarifard, S., Smith, S. S., Mann, D., Rossa, K. R., Nikooharf Salehi, E., Gnani Srinivasan, A., & Shekari Soleimanloo, S. (2023). Precarious employment and associated health and social consequences: A systematic review. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 47(4), 100074. <https://doi.org/10.1016/j.anzjph.2023.100074>
- Kencono, D. S., Djunaedi, A., & Purbokusumo, Y. (2025). Bridging the data divide: Integrating social assistance systems in Jakarta during Covid-19. *BIS Humanities and Social Science*, 2, V225029–V225029. <https://doi.org/10.31603/bishss.316>
- Kim, Y., & Kim, J. (2024). Harnessing complexity for better outcomes in public and not-for-profit services by Max French, Hannah Hesselgreaves, Rob Wilson, Melissa Hawkins, and Toby Lowe. Bristol University Press, 2023, 144 pp, \$22.00 (paperback). *Journal of Policy Analysis and Management*, 43(1), 341–344. <https://doi.org/10.1002/pam.22513>
- Kim, K., Andrew, S. A., & Jung, K. (2021). Building resilient organizations: Organizational resilience as a network outcome. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1319–1328. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758720>
- Knutsson, O., & Schön, U.-K. (2020). Co-creating a process of user involvement and shared decision-making in coordinated care planning with users and caregivers in social services. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 15(1), 1812270. <https://doi.org/10.1080/17482631.2020.1812270>

- Kopotiienko, T., & Datskevych, V. (2025). Internal audit in the public administration system. In *Chapter III. Financial, economic and organizational principles for the development of the hospitality and tourism sector*. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/72285698-0c47-4ba4-85f4-0283fca37b07/content>
- Kotkas, T. (2016). The short and insignificant history of social rights discourse in the Nordic welfare states. In *Social rights in the welfare state*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315524337>
- Kravchuk, O., Shoturma, N., Grabina, G., Myloserdna, I., Vedenieiev, V., & Shtelmashenko, A. (2022). The information revolution in the post-industrial society: Dangers in political processes. *Postmodern Openings*, 13(4), 113–126. <https://doi.org/10.18662/po/13.4/509>
- Lalani, M., Bussu, S., & Marshall, M. (2020). Understanding integrated care at the frontline using organisational learning theory: A participatory evaluation of multi-professional teams in East London. *Social Science & Medicine*, 262, 113254. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113254>
- Li, X., Lv, Y., Sarker, M. N. I., & Zeng, X. (2022). Assessment of critical diffusion factors of public–private partnership and social policy: Evidence from mainland prefecture-level cities in China. *Land*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/land11030335>
- Løken, T. D., Helgesen, M. K., Vike, H., & Bjørkquist, C. (2022). Being bound and tied by the ropes of frugality: A case study on public management values and service integration. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 95–111. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2020-0401>

- Lu, Z., & Yu, H. (2025). Soft resilience in urban governance. *GBP Proceedings Series*, 5, 129–136. <https://www.gbpspress.com/index.php/GBPPS/article/view/339/347>
- Lukman, A., Folorunsho, S., & Taofeeq, A. (2025). Social determinants of health and aging in Africa: Structural inequality, vulnerability, and the future of care. *Department of Sociology: Faculty Publications*. <https://digitalcommons.unl.edu/sociologyfacpub/867>
- Makey, L. M., Walsh, C. L., & Salih, I. (2025). Co-production: What it is and how it can ensure inclusive practice for service users and staff. *Nursing Management*, 32(4). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35818798/>
- Mayo-Puchoc, N., Bejarano-Carranza, J., Paredes-Angeles, R., Vilela-Estrada, A. L., García-Serna, J., Cusihuaman-Lope, N., Villarreal-Zegarra, D., Cavero, V., & Ardila-Gómez, S. (2023). Paper promises: Peruvian frontline health workers' perspectives on mental health policies during COVID-19. *Health Policy and Planning*, 38(Suppl. 2), ii3–ii13. <https://doi.org/10.1093/heapol/czad055>
- Mayxay, M. (2025). Situation analysis of evidence-informed health decision-making in Lao PDR: The case of health technology assessment. *The Lancet Regional Health – Western Pacific*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.lanwpc.2025.101534>
- Mendy, O. (2023). Ethics and accountability in government bureaucracy. *Pancasila and Law Review*, 4(2), 107–116. <https://doi.org/10.25041/plr.v4i2.3064>
- Miller, R., McLaughlin, S., & Gosling, P. (2025). Building on assets: Community-led approaches to integration within



primary care. *International Journal of Integrated Care*.  
<https://ijic.org/articles/10.5334/ijic.ICIC24537>

- Mituś, A. (2025). Management control in local government units: Theory and practice. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, 227. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.227.7>
- Muhammad, A., Idris, M. B., Ishaq, A. A., & Abdullah, A. K. (2023). The butterfly effect and its implications for resilience in complex socio-ecological systems. *Journal of Environmental Science and Economics*, 2(2), 38–49. <https://doi.org/10.56556/jescae.v2i2.533>
- Nagel, M. L. (2025). The challenge of balancing innovation and tradition in the public sector: The role of street-level bureaucrats in digital transformation. *Administration & Society*, 57(1), 154–181. <https://doi.org/10.1177/00953997241296100>
- Neely, C. L., Bourne, M., Chesterman, S., Vågen, T.-G., Lekaram, V., Winowiecki, L. A., & Prabhu, R. (2021). Inclusive, cross-sectoral and evidence-based decision-making for resilience planning and decision-making in a devolved context. *The European Journal of Development Research*, 33(4), 1115–1140. <https://doi.org/10.1057/s41287-021-00410-3>
- Nickel, N. C., Enns, J. E., Freier, A., McCulloch, S. C., Chartier, M., Casidsid, H. J. M., Balogun, O. D., Mulhall, D., Dragan, R., Sarkar, J., Bolton, J., Konrad, G., Phillips-Beck, W., Sanguins, J., Shimmin, C., McDonald, N., Mignone, J., & Hinds, A. (2022). Characterising methamphetamine use to inform health and social policies in Manitoba, Canada: A protocol for a retrospective cohort

- study using linked administrative data.  
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-062127>
- Nixon, R., Ma, Z., Khan, B., Birkenholtz, T., Lee, L., & Mian, I. A. (2022). Social influence shapes adaptive water governance: Empirical evidence from northwestern Pakistan. *Ecology and Society*, 27(3).  
<https://doi.org/10.5751/ES-13546-270337>
- Nuño-Solinís, R. (2017). Revisiting organisational learning in integrated care. *International Journal of Integrated Care*, 17(4), 4. <https://doi.org/10.5334/ijic.3047>
- Nygren, L., White, S., & Ellingsen, I. T. (2018). Investigating welfare regime typologies: Paradoxes, pitfalls and potentialities in comparative social work research. *Social Policy and Society*, 17(4), 665–677.  
<https://doi.org/10.1017/S1474746418000167>
- Obinger, H., Petersen, K., Schmitt, C., & Starke, P. (2018). War and welfare states before and after 1945: Conclusions and perspectives. In H. Obinger, K. Petersen, & P. Starke (Eds.), *Warfare and welfare: Military conflict and welfare state development in Western countries*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198779599.003.0015>
- OECD. (2022). *Multi-level governance for migrant integration: Policy instruments from Austria, Canada, France, Germany and Italy*. *OECD Regional Development Papers*. <https://doi.org/10.1787/efeeda9d-en>
- Ojeikere, K., Akomolafe, O. O., & Akintimehin, O. O. (2021). A model for integrating vulnerable populations into public health systems. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(2), 393–405.  
<https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2021.2.2.393-405>

- Okeke, C., Eigbiremolen, G. O., Uzochukwu, B., Mbachu, C., & Onwujekwe, O. (2022). The role of contextual factors in private sector engagement: A case study of private sector contribution to COVID-19 mitigation in Nigeria. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.915330>
- Oliveras, L., Artazcoz, L., Borrell, C., Palència, L., López, M. J., Gotsens, M., Peralta, A., & Marí-Dell’Olmo, M. (2020). The association of energy poverty with health, health care utilisation and medication use in southern Europe. *SSM - Population Health*, 12, 100665. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2020.100665>
- Pascoe, K. M., Waterhouse-Bradley, B., & McGinn, T. (2023). Social workers’ experiences of bureaucracy: A systematic synthesis of qualitative studies. *The British Journal of Social Work*, 53(1), 513–533. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac106>
- Paterson, A. S., Hyndman, N., & Jegers, M. (2026). The challenges of managing the third sector: An exploration of emerging themes. *Financial Accountability & Management*, 42(1), 12–18. <https://doi.org/10.1111/faam.70005>
- Phillips, G., Kendino, M., Brolan, C. E., Mitchell, R., Herron, L.-M., Körver, S., Sharma, D., O’Reilly, G., Poloniati, P., Kafoa, B., & Cox, M. (2022). Lessons from the frontline: Leadership and governance experiences in the COVID-19 pandemic response across the Pacific region. *The Lancet Regional Health – Western Pacific*, 25. <https://doi.org/10.1016/j.lanwpc.2022.100518>
- Phommachanh, S., Sittimart, M., Ananthakrishnan, A., Vongsack, S., Soysouvanh, S., Ashley, E. A., Teerawattananon, Y., Dabak, S. V., & Picker, V., Carter,

- E., Airoidi, M., Ronicle, J., Wooldridge, R., Llewellyn, J., Monk, L., Stone, S., Gibson, M., Rosenbach, F., & Hameed, T. (2021). Social outcomes contracting (SOC) in social programmes and public services: A mixed-methods systematic review protocol. *Social Science Protocols*, 4, 1–21. <https://doi.org/10.7565/ssp.v4.5430>
- Piedra, L. M., Escobar-Sawicki, C., & Wilson Smith, C. (2024). Reimagining social work education: A systems-thinking approach to a BSW/MSW program for community college students. *Journal of Social Work Education*, 60(3), 433–447. <https://doi.org/10.1080/10437797.2022.2144977>
- Policzer, P. (2024). Building collaborative governance in the extractive sector. *The School of Public Policy Publications*, 17(1). <https://doi.org/10.55016/ojs/sppp.v17i1.79909>
- Pollard, S., & du Toit, D. (2011). Towards adaptive integrated water resources management in southern Africa: The role of self-organisation and multi-scale feedbacks for learning and responsiveness in the Letaba and Crocodile catchments. *Water Resources Management*, 25(15), 4019–4035. <https://doi.org/10.1007/s11269-011-9904-0>
- Pollard, S. R., Riddell, E., du Toit, D. R., Retief, D. C., & Ison, R. L. (2023). Toward adaptive water governance: The role of systemic feedbacks for learning and adaptation in the eastern transboundary rivers of South Africa. *Ecology and Society*, 28(1). <https://oro.open.ac.uk/86458/>
- Prysmakova-Rivera, S., & Pysmenna, O. (2021). Collaborative governance: Processes, benefits and outcomes. In *Elgar online*. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781789908244/9781789908244.00017.xml>

- Purna, Z. A. (2025). Procedural rigidity vs. bureaucratic adaptability: A comparative analysis of formalization in new regions and parent regions. *Tamalanrea: Journal of Government and Development*, 2(1), 70–84. <https://doi.org/10.69816/jgd.v2i1.44653>
- Regehr, C., Paterson, J., Sewell, K., Birze, A., Bogo, M., Fallon, B., & Regehr, G. (2022). Improving professional decision making in situations of risk and uncertainty: A pilot intervention. *The British Journal of Social Work*, 52(3), 1341–1361. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab131>
- Reséndiz, H. R., & Reyes, H. M. (2026). Collaborative education and corporate governance in university–employer alliances: A digital governance framework for sustainable organizations. *World*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/world7020028>
- Riemer, M., Sa'd, R., Posselt, T., Salehi, P., Corbett, D., Jones, P., Upward, A., DeCruz, E., Baue, B., Asadzadeh, A., Sandholz, S., & Kötter, T. (2025). Systemic management practices—Enabling local governments to adapt in response to complexity. *World*, 6(2). <https://doi.org/10.3390/world6020072>
- Rod, N. H., Broadbent, A., Rod, M. H., Russo, F., Arah, O. A., & Stronks, K. (2023). Complexity in epidemiology and public health: Addressing complex health problems through a mix of epidemiologic methods and data. *Epidemiology*, 34(4), 505. <https://doi.org/10.1097/EDE.0000000000001612>
- Rudzinski, K., Hudspith, L. F., Guta, A., Comber, S., Dewar, L., Leiper, W., Hawkins, K., Laforet, L., Mangat, R. R., Long, P. M., Handlovsky, I., & Bungay, V. (2025). Navigating fragmented services: A gender-based violence (GBV) critical feminist analysis of women's experiences

- engaging with health and social supports in three Canadian cities. *BMC Public Health*, 25(1), 1213. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-21919-w>
- Saikia, P., & Jiménez, A. (2023). Governance attributes for building water resilience: A literature review. *Water International*, 48(7), 809–838. <https://doi.org/10.1080/02508060.2023.2274162>
- Saulnier, D. D., Duchenko, A., Otilie-Kovelman, S., Tediosi, F., & Blanchet, K. (2022). Re-evaluating our knowledge of health system resilience during COVID-19: Lessons from the first two years of the pandemic. *International Journal of Health Policy and Management*, 12, 6659. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.6659>
- Schatz, E., & Seeley, J. (2015). Gender, ageing and carework in East and Southern Africa: A review. *Global Public Health*, 10(10), 1185–1200. <https://doi.org/10.1080/17441692.2015.1035664>
- Shan, H., Cheng, A., Peikazadi, N., & Kim, Y. (2021). Fostering diversity work as a process of lifelong learning: A partnership case study with an immigrant services organisation. *International Review of Education*, 67(6), 771–790. <https://doi.org/10.1007/s11159-021-09929-3>
- Singh-Peterson, L., Kassulke, A., & Raj, N. (2024). From conceptualization to practice: Enhancing economic resilience at the local government level in Australia. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 26(3), 295–310. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2024.2334709>
- Smucker, T. A., Oulu, M., & Nijbroek, R. (2020). Foundations for convergence: Sub-national collaboration at the nexus of climate change adaptation, disaster risk reduction, and land restoration under multi-level governance in Kenya.

- International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101834. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101834>
- Sneha, P., Sinha, N., Varghese, A., Durani, A., & Patel, A. (2021). Bureaucratic indecision and risk aversion in India. *Indian Public Policy Review*, 2(6), 55–87. <https://doi.org/10.55763/ippr.2021.02.06.004>
- Soler-Buades, L., & Ferraioli, F. (2025). The nexus between welfare rescaling and administrative burden: The case of minimum income provision in Spain. *Journal of International and Comparative Social Policy*, 1–15. <https://doi.org/10.1017/ics.2025.10039>
- Soliman, M., Ibrahim, N., Hasanin, T., Shamrokh, M., Eldiasty, A., El-Ela, T. A., Elhammid, S. S. A., & Helal, I. (2025). Requirements for utilizing social innovation as an approach to developing human capital in Saudi society. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 699. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p699>
- Sowels, N. (2021). A brief introduction to complexity theory in managing public services. *Revue Française de Civilisation Britannique/French Journal of British Studies*, 26(2). <https://doi.org/10.4000/rfcb.8103>
- Stein, K. V., Goodwin, N., & Miller, R. (2020). From crisis to coordination: Challenges and opportunities for integrated care posed by the COVID-19 pandemic. *International Journal of Integrated Care*, 20(3), 7. <https://doi.org/10.5334/ijic.5595>
- Syafral, M., Mardiasmo, Nahartyo, E., & Suyanto. (2024). The effect of government internal audit maturity on improving public administration performance. *Proceeding of International Conference on Business, Economics, Social*

*Sciences, and Humanities*, 7, 649–659.  
<https://doi.org/10.34010/icobest.v7i.575>

Usman, M., Ali, M., Mughal, F., & Agyemang-Mintah, P. (2021). Policy alienation and street-level bureaucrats' psychological wellbeing: The mediating role of alienative commitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 278–294.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/muaa043>

Vagnoni, E., Cavicchi, C., & Oppi, C. (2026). Refugee integration in rural areas in Italy: The role of multi-actor networks in providing effective temporary reception services. In *Refugee housing in Europe* (pp. 120–139). Edward Elgar Publishing.  
<https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781035350049/chapter8.xml>

Van Ewijk, H. (2017). *Complexity and social work*. Routledge.

Van Gerven, M. (2022). Studying social policy in the digital age. In *Social policy in changing European societies* (pp. 251–264). Edward Elgar Publishing.  
[https://www.elgaronline.com/edcollchap-  
oa/book/9781802201710/book-part-9781802201710-  
25.xml](https://www.elgaronline.com/edcollchap-oa/book/9781802201710/book-part-9781802201710-25.xml)

Visser, E. L., & Kruyen, P. M. (2021). Discretion of the future: Conceptualizing everyday acts of collective creativity at the street-level. *Public Administration Review*, 81(4), 676–690. <https://doi.org/10.1111/puar.13389>

Wibowo, M. A., Widodo, W., & Zulfa, M. (2022). Tawazun social innovation and sustainable organizational performance. *Journal of Islamic Business and Management*, 12(1).



- Wu, M. J., Cheng, H. C., Liu, H. Y., & Zhou, Y. (2024). Evolution of public–private partnership in the construction of long-term care service network in Taiwan: The Yun-Chia region as an example. *Journal of Social Work and Social Welfare Policy*, 2, 128.
- Yang, J., Kim, H. S., Choi, S. E., Ryu, L., & Choi, Y. J. (2020). What makes hybrid insourcing successful: A new public–private partnership model for social welfare services. *Asian Social Work and Policy Review*, 14(1), 11–21. <https://doi.org/10.1111/aswp.12188>
- Wang, Y., & Wang, S. (2019). Integrating complexity theory with health social work practice when working with senior people. *Journal of Advances in Humanities and Social Sciences*, 5(3). <https://doi.org/10.20474/jahss-5.3.1>
- Zaidan, E., Truby, J., Ibrahim, I. A., & Hoppe, T. (2026). Hybrid global governance for responsible and inclusive artificial intelligence: Proposing a new Sustainable Development Goal 18. *Technology in Society*, 85, 103159. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103159>
- Zenarolla, A. (2024). *Digitisation as a tool to enhance learning processes and organisational knowledge in social services: First results from a qualitative study conducted in the North East of Italy*. <http://hdl.handle.net/10045/144335>

**SOSYAL HİZMET ALANINDA BİLİMSEL  
ARAŞTIRMALAR**

**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