



T.C.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Çanakkale Onsekiz Mart University

**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
*JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES*

Cilt 11 • Sayı 22 • 2013  
*Volume 11 • Number 22 • 2013*

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda İki Kez Yayınlanır

**Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)** yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmalarını ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayınlanır veya yayınlanmaz.

**Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) / Journal of Administrative Sciences (JAS)**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Terzioğlu Kampüsü,  
Rektörlük Binası/ Çanakkale - TÜRKİYE

**Tel:** (+90) (286) 2180018-2605 **Faks:** (+90) (286) 2180608

**Erişim:** <http://ybd.comu.edu.tr> / e-posta: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

**Yayın Türü:** Yaygın Süreli Yayın  
**Yayın Şekli:** 6 aylık Türkçe ve İngilizce

**Tasarım-Baskı Hazırlık:** Karınca Ajans Tel: 0312 431 54 83

**Baskı:** Ames Matbaacılık, Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. No: 95-1A  
Altındağ - Ankara



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ) tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

*All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the JAS editors.*

ISSN: 1304 - 5318

E-ISSN: 2147-9771

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

<b>Editörden .....</b>	<b>v</b>
<b>ABD Güvenlik Politikasında Söylem ve Pratik .....</b>	<b>7-29</b>
<i>Discourse and Practice in American Security Policy</i>	
<b>Engin AKÇAY, Özdemir AKBAL</b>	
<b>6356 Sayılı Sendikalar Ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na</b>	
<b>Göre İşçi Sendikası Üyeliğinin Kazanılması .....</b>	<b>31-68</b>
<i>Gaining Worker Trade Union Membership According to</i>	
<i>Trade Unions and Collective Labor Contract Law 6356</i>	
<b>Yusuf YİĞİT</b>	
<b>Yeni Yeni Ticaret Teorilerinin Makro-ekonomik</b>	
<b>Doğası ve Türk Ekonomisi.....</b>	<b>69-98</b>
<i>Macroeconomic Nature of New New Trade Theories and</i>	
<i>Turkish Economy</i>	
<b>Ahmet Can BAKKALCI</b>	
<b>Turizm Sektörünün Yakınsamaya Etkisi:</b>	
<b>1990-2000 Yılları Türkiye Uygulaması .....</b>	<b>99-119</b>
<i>The Effect of the Tourism Sector on Convergence:</i>	
<i>1990-2000, The Case of Turkey</i>	
<b>Meryem SAMIRKAŞ, Ozan BAHAR, İsmail TUNCER</b>	
<b>Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini</b>	
<b>Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.....</b>	<b>121-139</b>
<i>A Study to Determine the Organizational Commitment Level of the</i>	
<i>Academics</i>	
<b>Öznur BOZKURT, İrfan YURT</b>	
<b>Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi</b>	
<b>Üzerine Yapılan Bir Araştırma .....</b>	<b>141-165</b>
<i>Types of Personality, Emotional Intelligence, With a Study</i>	
<i>on the Relationship Between Job Satisfaction</i>	
<b>Melike Kıvanç SUDAK, Cemal ZEHİR</b>	
<b>Kızılay Derneği'nin Kamusalılığı: Bir Çözümleme Denemesi.....</b>	<b>167-189</b>
<i>Publicness of the Turkish Red Crescent Society: An Analysis Attempt</i>	
<b>Osman Gökhan HATİPOĞLU</b>	

<b>Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimin Yöntemleri</b> <b>Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü...</b> 191-220 <i>Mediating Role of Leader Member Exchange on the Relationship</i> <i>Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies</i> <b>Murat YAŞLIOĞLU, Işıl PEKDEMİR, Duygu TOPLU</b>	
<b>Discarding the Failed State Thesis:</b> <b>Neo-Weberian Institutionalism As An Alternative</b> <b>Approach to Policy Formulation</b> .....221-251 <i>Başarısız Devlet Tezini Iskartaya Çıkarmak: Politika Yapımına</i> <i>Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Neo-Weberyan Kurumsalcılık</i> <b>Hussein SOLOMON</b>	
<b>A Primer for Transformational Leadership in Nonprofit Sector</b> ..253-275 <i>Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Dönüşümsel Liderliğe Bir Bakış</i> <b>Osman SEYHAN</b>	
<b>Yazarlar Hakkında</b> .....277	
<b>Yazarlar için Bilgi Notu</b> .....283	
<b>About the Authors</b> .....289	
<b>Notes for Contributors</b> .....295	

## EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi'nin 22. sayısı ile yine zengin bir akademik içerikle karşınızdayız. Son sayımızdan bu yana geçen sürede YBD'nin önemli bir uluslararası indeks olan *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* tarafından taranmaya başlandığını siz değerli okuyucularımıza duyurmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

Yazı/Danışma Kurulumuzun ve bu sayımızda hakemlik yapan değerli akademisyenlerin titiz çalışmaları neticesinde sizlere yirminci sayımızda 10 adet makale sunuyoruz.

Dergimizin bu sayısında;

Engin AKÇAY, "ABD Güvenlik Politikasında Söylem ve Pratik" başlıklı makalesinde; ABD'nin dünyadaki nüfuz alanını genişletmeye yönelik anlayışını ve bu bağlamda ABD'nin güvenlik politikaları ve söylemlerini incelemiş ve bu söylem ve uygulamaların ne şekilde kullanıldığını ve ABD'nin çıkarlarına nasıl hizmet ettiğini açıklamıştır.

Yusuf YİĞİT "6356 Sayılı Sendikalar Ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na Göre İşçi Sendikası Üyeliğinin Kazanılması" başlıklı makalesinde uluslararası hukukta güvence altına alınan ve Türk İş Hukuku mevzuatında da kurallara bağlanan çalışanların sosyal ve ekonomik şartlarının iyileştirilmesi amacıyla örgütlü hareket etmeleri amacıyla kurulan sendikalara üye olabilmeleri ni incelemektedir. Yiğit, Türkiye'de yeni yürürlüğe giren 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, işçi sendikası üyelik koşullarını, yürürlükten kalkan 2821 sayılı Sendikalar Kanun'u ile karşılaştırmalı olarak incelemektedir.

A. Can Bakkalcı "Yeni Yeni Ticaret Teorilerinin Makro-ekonomik Doğası ve Türk Ekonomisi" başlıklı makalesinde liberal ticaret politikalarının uygulanması çerçevesinde Türk Ekonomisini incelemiştir. Yazar, Türkiye'nin Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nde savunulan gelişme yapısını yaşadığı ve Türk Ekonomisi'nin yapısının Gümrük Birliği ve liberal politika uygulamaları sonucunda değiştiği sonucuna varmıştır.

"Turizm Sektörünün Yakınsamaya Etkisi: 1990-2000 Yılları Türkiye Uygulaması" başlıklı makalelerinde Meryem Samırkaş, Ozan Bahar ve İsmail Tuncer, Yakınsama Modeli kapsamında, Sıradan En Küçük Kareler Yöntemini (SEKKY) kullanarak turizm sektörünün bölgelerarası kişi başı gelir farklılıklarını gidermede etkisi olup olmadığını test etmektedirler. Yazarlar analiz sonuçlarından sadece birinci bölge bazında, turizm yatırım teşvik belgeleri ile bölgelerarası kişi başı gelir farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Öznur BOZKURT ve İrfan YURT, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli makalelerinde; Düzce Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlar ve

analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarına katılım yönünde eğilim gösterdiklerini ortaya çıkarmışlardır.

Melike Kıvanç SUDAK ve Cemal ZEHİR, kaleme almış oldukları “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma” başlıklı makalelerinde; anket yönetimini kullanarak kişilik tiplerinin duygusal zeka üzerindeki etkisini ve bunun iş tatminini artırıp artırmayacağına incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda ise yüksek duygusal zekanın iş tatminini büyük oranda arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Osman Gökhan Hatipoğlu “Kızılay Derneği’nin Kamusalılığı: Bir Çözümleme Denemesi” isimli makalesinde ülkemizdeki en eski ve en yaygın sivil toplum kuruluşu olan Kızılay Derneğinin kamusalılığının analiz etmektedir. Yazar araştırma sonunda Kızılay Derneği’nin yarı kamusal olmayan bir örgüte Dünya’daki benzerlerinden daha yakın duran bir açık sistem örgütü olduğu sonucuna ve potansiyeline rağmen kamu sektöründe gelişmekte olan yönetim sürecinden dışlanmakta olduğu sonucuna varılmıştır

Işıl Pekdemir, Murat Yaşloğlu, Duygu Toplu, “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetiminin Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü” başlıklı makalelerinde çalışan bireylerin duygusal zeka düzeyleri ile bu bireylerin üstleriyle olan çatışmalarında, çatışmayı yönetmek için kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolünün belirlenmesi amaçlamışlardır. Yazarlar, lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiş ve lider üye etkileşiminin duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme yöntemi ile arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna varmışlardır.

Hussein SOLOMON, “Discarding the Failed State Thesis: Neo-Weberian Institutionalism As An Alternative Approach to Policy Formulation” başlıklı makalesinde; ‘Başarısız Devlet’ tezini Neo-Weberyan Kurumsalcılık yaklaşımıyla analiz etmiş ve bu yaklaşımla ‘Başarısız Devlet’ tezinin eksikliklerini ve sınırlarını ortaya koymuştur.

“A Primer for Transformational Leadership in Nonprofit Sector” başlıklı makalesinde Osman SEYHAN; sağlıklı bir toplum oluşturulmasında çok önemli bir rol oynayan gönüllü veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda liderlik olgusunu ele almış ve dönüşümsel liderlik kavramını ele alarak dönüşümsel liderliğin gerekliliği üzerinde durmuştur.

İçten saygılarımızla

**Editörler**

# ABD Güvenlik Politikasında Söylem ve Pratik

Engin AKÇAY\* & Özdemir AKBAL\*\*

## Özet

*Devletlerin uluslararası ve iç siyasete ilişkin uygulamaları, tehditlerin ve fırsatların yönetilebilmesiyle yakından ilgilidir. Bu yüzden hem ulusal hem de uluslararası politikaların uygulanmasında etkili bir söyleme de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, geride kalan yüzyılın güvenlik tarihinin önemli aktörlerinden Amerika Birleşik Devletleri de izlediği güvenlik siyasetinde bir dizi söylem ve pratik geliştirmiştir. Bu çerçevede, güvenlik söz konusu olduğunda Amerikan yaklaşımının hem yumuşak hem de sert söylemleri kullanageldiği; hatta savaşa varan müdahalelerden de çekinmediği dikkat çekmektedir. Bu çalışmada bir yandan Amerikan güvenlik yaklaşımının tarihsel gelişim seyri içinde ne tür bir değişim ve dönüşüme uğradığı incelenirken; öte yandan bu süreçte gerçekleşen söylem-eylem paralelliği de irdelenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** ABD, Dış Politika, Güvenlik, Pratik, Söylem

---

## Discourse and Practice in American Security Policy

### Abstract

*The practices of foreign and domestic politics carried out by countries are closely related with their capacities to conduct risks and to utilize opportunities. That is why an effective discourse is needed for managing international and domestic affairs. In this context, the United States as an important player in the history of the past century has also developed a series of discourse and practices. When it comes to security, American approach considerably engages in both soft and hard discourses, moreover, never hesitates to make an interference even if it causes to war. In this article, while it is analysed how American security approach transformed in the course of time, on one hand, the related discourse in this context is scrutinized on the other hand.*

**Keywords:** USA, Foreign Policy, Security, Discourse, Practice

---

\* Yrd. Doç. Dr., Turgut Özal Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, eakcay@turgutozal.edu.tr

\*\* Uzman, 21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü, Amerika Araştırmaları Merkezi, ozdemirakbal@hotmail.com

## 1. GİRİŞ

Dış politika, eylem ve söylemin kimi zaman bir arada bulunduğu, kimi zaman da iki kavramın birbirinden ayrı olarak kullanıldığı geniş ve karmaşık bir alanı ifade etmektedir. Bu girift ilişkiler sürecinde, özellikle gelişmiş ülkelerin, söylemi profesyonel bir kullanımla avantaja dönüştürdükleri, hatta ulusal/uluslararası kamuoyunda genel kabul görmeyecek bazı eylemlerin öncesinde, bu suretle meşru zemin oluşturmaya çalıştıkları görülmektedir. Devletlerarası ilişkilerde Vestfalya Anlaşması'ndan (1648) itibaren netleşmeye başlayan çizgiler, aynı zamanda ulus kavramının da gelişmesine etki etmiştir. Böylece ulusal kimlik belirginleşmiş, üstelik devletler arası çekişmeleri de körüklemiştir. Mesela Almanya ve Fransa arasındaki Alsace Lorraine sorunu, İngiliz-Fransız çekişmesinin bir yansıma alanı olmuştur. Bu sorunların iç kamuoyuna aksettirilmesi ve dış politik sahada dile getirilmesi aynı zamanda bir propaganda konusudur. Bu noktada "söylem" in önem kazandığı açıktır. Diğer bir ifadeyle devletler; kendi politikaları doğrultusunda geliştirdikleri söylemlerinin, hem iç hem de dış kamuoyunda lehte bir algı oluşturmasını sağlamak durumundadır. Zira küreselleşmeyle sürekli ivme kazanan çok bileşenli uluslararası sistem içinde artık iç ve dış politikalar çoğu kez iç içe geçmektedir. Aksi takdirde, güçlü argümanlarla desteklenmeyen girişimler, hükümetleri, kitleler nezdinde yalnız ve başarısız kılabilmektedir.

Genel itibarıyla dış politikada, özelde ise güvenlik politikası bağlamında 'söylem' i bir koz olarak en çok kullanan ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) geldiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. ABD, temellerinin atıldığı yıllardan günümüze değin, hem iç politikada hem de dış politikada söylemi etkin bir şekilde kullanmış, Amerikan yayılmacılığının başlangıcı olan 19. yüzyılın sonlarında ABD güvenlik söylemi ve siyaseti Amerika'nın ekonomik çıkarlarını takip etmiştir. Bu durum I. Dünya Savaşı'na kadar devam etmiştir. I. Dünya Savaşı ile ABD'nin yeni uluslararası siyasi ortamı düzenlemek için ortaya koyduğu savaşız ve serbest ticaret ortamı gibi idealist ilkeler dikkat çekmiştir. Fakat İdealizm özellikle Avrupa ve Asya Pasifik bölgesinde bu amacına ulaşamamıştır. Bu noktadan sonra Amerikan güvenlik politikaları ekonomik çıkarları için aynı zamanda sert gücü de kullanmıştır. Bu siyasetle birlikte ABD güvenlik söylemi demokrasi, temel hak ve özgürlükler gibi argümanları da içermiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan güvenlik söylemi, temelde SSCB ve komünizmi hedeflemiştir. Bu itibarla Truman Doktrini doğrultusunda dünyanın her yerindeki komünistlerle mücadeleye başlanmıştır. Viyetnam Savaşı kapsamında geliştirilen "özgür dünyanın komünistlere karşı



savunucusu"<sup>1</sup> nitelemesi, bu türden bir yaklaşımı örneklemektedir. Ancak, bu savaşın uzun sürmesi ve özellikle psikolojik sürecin iyi yönetilememesi gibi sebeplerle ABD, hem iç kamuoyunun hem de uluslararası kamuoyunun desteğini kaybetmiş ve neticede Vietnam'dan çekilmek zorunda kalmıştır. Yine de bu politik uygulama ve söylemler SSCB'nin yıkılışına kadar genel hatlarıyla aynı paralelde devam etmiştir.

ABD'nin güvenlik politikası uygulamaları ve söylemi SSCB'nin çöküşünden sonra düşman tanımlamasında çarpıcı değişiklikler yaşamıştır. İlk etapta "yeni dünya düzeni" içindeki tek süper güç yaklaşımı çok geçmeden ispatlanamayan bir söylem olarak kalmıştır. Özellikle 11 Eylül saldırılarıyla birlikte yeni düşman konsepti, terörizm söylemi ile şekillenmiştir. Bu doğrultuda "terörle mücadele", "şer eksenini", "önleyici saldırı" gibi ifadeler, Bush Doktrini'nin bileşenleri içinde yer bulmuştur. Fakat Afganistan ve Irak gibi başarısızlık örnekleri nedeniyle terörle mücadele çerçevesinde geliştirilen taktik ve söylemler, bilahare Bush hükümetinin hem dış hem de iç politik alanda itibar kaybetmesine sebep olmuştur. Bu yüzden, Başkan Obama birinci dönemde, Amerikan karşıtlığı sorununu çözmeye odaklanmıştır. Obama ikinci başkanlık döneminde ise Asya Pasifik bölgesine odaklanmıştır. Zira bu bölgede bir ekonomi-politik güç olarak yükselen Çin dünya dengelerini değiştirebilecek potansiyelindedir. Bu yüzden ABD, Çin faktörünün kontrolüne yönelik tedbirler almaktadır. Bunları gerçekleştirebilmek için Obama yönetimi, diplomatik söylemleri öne çıkarmakta ancak askeri faaliyetleri de bütünüyle göz ardı etmemektedir.

## 2. YALNIZCILIKTAN DÜNYA SAVAŞLARINA

ABD Başkanı James Monroe (1817-1825) tarafından ortaya atılan "Monroe Doktrini", ABD'nin 19. yüzyıl güvenlik anlayışı ve sonrasının anlaşılması için önem arz etmektedir. Başkan Monroe'nun adıyla anılan doktrin kısaca ABD ile Avrupa ülkelerinin karşılıklı olarak birbirlerinin çıkar alanlarına karışmama anlayışını içermektedir. Monroe Doktrini'nin ayrıntılarına değinmeden önce, sözkonusu dönemdeki iç ve dış politik durumun açıklamasında fayda görülmektedir. James Monroe'nun başkanlığı döneminde Rus Çarlığı, İspanyol İmparatorluğu, İngiltere, Fransa gibi ülkeler emperyal amaçları doğrultusunda dünyanın diğer yerlerinde olduğu gibi Amerika kıtasında da faaliyet göstermekteydi. Başkan Monroe'nun 2 Aralık 1823'te başkanlığının yedinci yılında yaptığı konuşmasında; Çarlık

1 James A. Nathan and James K. Oliver, *Foreign Policy Making and the American Political System*, (Boston: Little Brown and Company, 1983) p:93.

Rusya'sı ve "emperyal" İngiltere ile dostluk ilişkilerine vurgu ile birlikte ABD'nin Amerika Kıtası'ndaki çıkarlarının, herhangi bir Avrupalı emperyal gücün konusu olmaması gerektiği yönündeki açıklaması<sup>2</sup>, ABD'nin güvenlik yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Başkan Monroe bu yaklaşımla ABD'den ekonomik ve askeri olarak daha gelişmiş durumda olan emperyal devletlerle bir çatışma ortamı yaratmadan kendi ülkesinin ekonomik ve askeri gelişimini sağlayabilmesi için güvenli bir hayat sahası meydana getirebilmiştir.

ABD'nin izolasyonu olarak değerlendirilen bu doktrin ile ABD kendi çıkar alanı olan Güney Amerika, Atlas ve Pasifik okyanusundaki adalar gibi yerlere dokunulmaması konusunda kendini garanti altına almıştır. Ancak ABD'nin bu avantajı elde etmesinde Monroe Doktrini kadar Avrupa'daki siyasi ve askeri durumun da önemli olduğunu belirtmekte yarar vardır. Avrupa açısından bakıldığında Monroe Doktrinine temel hazırlayan nedenlerin İngiltere, Rusya, Fransa ve İspanya'nın Amerika kıtasına olan bakışları olduğu<sup>3</sup> da öne sürülmektedir. Ancak gerek anılan dönemdeki uluslararası konjonktür ve gerek Avrupa'da geçerli olan ekonomik, askeri ve dini çekişmeler bu ülkelerin Amerika kıtasına müdahale edebilme imkânını da kısıtlamıştır. ABD elde ettiği bu avantajla Başkan Monroe döneminde ekonomik gelişmesini sürdürmeye devam etmiştir. Monroe döneminde ABD barış ve uzlaşma söylemi ile uyguladığı dış politikası dolayısıyla ve anıldığı şekilde Avrupa'daki kargaşanın da etkisiyle önemli bir gelişme kaydetmiştir. Ancak yalnızlık politikası ABD'nin sadece kendi köşesine çekildiği pasif bir durum olarak algılanmamalıdır. Nitekim 1900'lü yıllara kadar ABD'nin, borç tahsili ve esir düşen Amerikalı denizcileri kurtarmak gibi gerekçelerle dünyanın çeşitli bölgelerinde yüzden fazla askerî müdahalede bulunduğu<sup>4</sup> aktarılmaktadır.

Monroe Doktrini ile dünya Batı ve Doğu Yarıküre olarak ayrılmıştır. Bu ayrımla ABD kendi güvenliğini sağlarken diğer yanda da "Kaçınılmaz Kader" (Manifest Destiny)<sup>5</sup> şeklinde Türkçeleştirilebilecek bir kavram gelişmiştir. Kaçınılmaz Kader, öz olarak ABD'nin üstünlüğünün, ekonomik kazancının diğer tüm ülkelerin üzerinde olması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşe göre anılan "yazgı", ABD'nin üstünlüğü dolayısıyla

---

2 Alfred A. Stocton, *The Monroe Doctrine and Other Addresses* (Sanit John Canada:J&A McMillian, 1898) p:1-2.

3 Albert Bushnell Hart, *The Monroe Doctrine: An Interpretation*, (Boston: LittleBrown&Company, 1916) p:55-57.

4 Selçuk Çolakoğlu, 'Asya-Pasifik'te Amerika: ABD'nin "Batı"ya Açılma Macerası, *Doğu Batı Dergisi* (Journal of Dogu Batı), Yıl:8, Sayı:32, 2005, ss.181-195.

5 Robert Kagan, *Dangerous Nation*, (New York: Vintage, 2006) p:224-245.

ortaya çıkmıştır ki, söz konusu üstünlük, ABD'nin Anglo Sakson genlerinden gelmekte ve Protestan İş Ahlakı<sup>6</sup> ile birleşmektedir. Böylece ABD, diğer ulusları eğitme ve yönlendirme faaliyetlerini kendinde bir hak olarak görebilmektedir. ABD'nin yürüttüğü ekonomik üstünlük elde etme faaliyetleri (1899-1917) "Açık Kapı" politikası olarak tarihe geçmiştir. ABD-Çin ilişkisinde 20. yüzyılın başından itibaren ABD Dışişleri Bakanı John Hay tarafından yürütülen 'Açık Kapı' politikası önem kazanmaya başlamıştır. ABD'nin diğer büyük güçlerle Çin'de eşit imkânlarla ticaret yapabilme hakkına sahip olması anlamına gelen Açık Kapı politikası, ABD'nin Çin'in ekonomik kaynaklarını mümkün olan en ucuz şekilde elde etmesini sağlamıştır. İlerleyen dönemlerde Çin'deki Qing Hanedanı içindeki muhalif taraf ve Boxerlar gibi grupların bu yaklaşıma karşı çıkmasıyla ABD'nin uyguladığı politikalar sömürü olarak tanımlanmaya başlanmıştır.<sup>7</sup> Bu yaklaşım ABD'nin II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya atacağı 'en çok kayırlan ülke' kavramının da temellerini atacaktır.

ABD-Çin ilişkilerinin gelişme döneminde ortaya çıkan Açık Kapı politikasının, ABD'nin Çin'den daha fazla ticari çıkar elde etmesi için kurulduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu dönemde ABD'nin karşısına Çin'de ticarete hâkim olan İngiltere, Fransa, Japonya, Rusya ve Almanya gibi ülkeler önemli rakipler<sup>8</sup> olarak çıkmaktadır. ABD'nin ekonomik gelişimini sağlayabilmesi için Çin'e açılmak zorunda olduğu gerçeğinden hareketle, her büyük ülkenin Çin pazarına eşit erişim hakkı olduğu şeklinde ifade edilebilecek açık kapı politikası geliştirilmiştir. ABD Dışişleri Bakanı John Hay, açık kapı politikasına istinaden anlaşma tarafı ülkelerin ABD-Çin ilişkilerini engelleme ihtimalinin imkân dâhilinde olduğunu<sup>9</sup> belirten bir açıklama yapmıştır. Ancak Hay'in kaygısı gerçekleşmeden Çin'de Boxer ayaklanması başlamış, aralarında düşmanlık beklenen büyük ülkeler bir anda müttefik haline dönüşmüştür. ABD'nin Boxer ayaklanması dolayısıyla McKinley'in başkanlığı döneminde Çin'e 5 bin civarında deniz piyadesi gönderme kararının kendi ticari çıkarlarını korumak amacıyla olduğu söylenebilir. Kaldı ki bu sırada Bakan Hay asker göndermenin, "Çin'de bulunan resmi görevliler, misyonerler ve diğer Amerikalıların gü-

6 Max Weber, *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, (Ankara:Ayraç Yayınevi, 2010)

7 Michael Dunne, "Review Article The History and Historiography of American Diplomacy: Principles, Traditions and Values", *International Affairs* p:74, 1998.

8 Lydia R. Nussbaum, "From Paternalism to Imperialism: The U.S. and the Boxer Rebellion", [http://www.arts.cornell.edu/knight\\_institute/publicationsprizes/discoveries/discoversfall2002/12lydianussbaum.pdf](http://www.arts.cornell.edu/knight_institute/publicationsprizes/discoveries/discoversfall2002/12lydianussbaum.pdf) (Erişim Tarihi: 15.12.2012)

9 Lydia R. Nussbaum, "From Paternalism to Imperialism: The U.S. and the Boxer Rebellion", [http://www.arts.cornell.edu/knight\\_institute/publicationsprizes/discoveries/discoversfall2002/12lydianussbaum.pdf](http://www.arts.cornell.edu/knight_institute/publicationsprizes/discoveries/discoversfall2002/12lydianussbaum.pdf), s:2.(Erişim Tarihi: 15.12.2012)

venliğinin sağlanması ve Çin'de ticaret yapan tüm tarafların eşit girişimlerinin korunması için"<sup>10</sup> olduğunu ifade etmektedir. ABD'nin ticari öncelikleri dikkate alınarak başlayan ilişkiler daha sonrasında güvenlik kaygısı ile birlikte şekil değiştirerek ekonomik çıkarları korumaya yönelik güvenlik politikalarının zemini olmuştur. I. Dünya Savaşı'na gelinceye kadar ABD'nin dış politika söyleminde ticari çıkarın önde tutulduğu ve güvenlik politikalarının da belli oranda buna göre yönlendirildiği söylenebilir.

ABD 19. yüzyılın ilk yarısında Gent Antlaşması (1814) ve bilahare Monroe Doktrini'nin etkisiyle iç ve dış güvenlik siyasetine sınırlı bir çerçeveden bakmıştır. Ancak ABD iç savaş dolayısıyla ordunun rolünü tekrar fark etmiştir. Kuzey-Güney Savaşı, ABD'de askeri bir hareketlenme yaratırsa da ABD idaresinin düzenli ve modern ordu ihtiyacı I. Dünya Savaşı'na kadar tam olarak tartışılmamıştır. Öte yandan Woodrow Wilson Alman ve Amerikan ordularını karşılaştırırken, Almanların askeri disiplinini öne çıkarmış ancak Amerikan ordusunun, daima her şeyi yapmayı göze alabilecek bir niteliğe sahip amatör ruhundan bahsetmiş; böyle bir amatörlüğü Alman profesyonelliğine tercih edeceğini<sup>11</sup> belirtmiştir. ABD'nin kuruluşundan I. Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde silahlı kuvvetlere bakışı, daha ziyade büyük orduların; hak ve özgürlüklere, demokrasiye, ekonomik refaha ve barışa yönelik bir tehdit olarak algılanması<sup>12</sup> şeklinde özetlenebilir. Bu sınıflandırmaya rağmen, özellikle ekonomi ve askeri güç kullanımını arasındaki ilişki, I. Dünya Savaşı'nda kurulmuş durumdadır. Her ne kadar büyük orduların ekonomik refaha karşı bir tehdit olarak algılanması söz konusuysa da ABD'nin I. Dünya Savaşı'na girme sebeplerinden birinin de Amerikalı banker ve iş adamlarının savaşan Avrupa devletleriyle kurduğu yakın ilişkiler olduğu<sup>13</sup>, Gerald Nye'nin yönettiği Senato soruşturma komisyonunda ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla 20. yüzyılın başında, ABD güvenlik yaklaşımı ekonomik çıkarlarla yakından ilintilidir.

ABD, İngilizlere karşı bir savaş vererek kurulmuş olsa da, düzenli ordu kavramı Amerikan İç Savaşı'na kadar çok fazla ele alınmamıştır. İç Savaş'la birlikte ordu gereksinimi, eğitimi, subay davranışı ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu konuda çalışma yapan önemli isimler arasında Orgeneral William Tecumseh Sherman, Tuğgeneral Emory Up-

10 Lydia R. Nussbaum, "From Paternalism to Imperialism: The U.S. and the Boxer Rebellion", [http://www.arts.cornell.edu/knight\\_institute/publicationsprizes/discoveries/discoversiesfall2002/12lydianussbaum.pdf](http://www.arts.cornell.edu/knight_institute/publicationsprizes/discoveries/discoversiesfall2002/12lydianussbaum.pdf), s:6. (Erişim Tarihi: 15.12.2012)

11 Samuel Huntington, *Asker ve Devlet*, Çev: K. Uğur Kızılaslan, (İstanbul: Salyangoz Yayınları, 2004) s.217.

12 A.g.e. s:220-224.

13 Maxime Lefebvre, *Amerikan Dış Politikası*, Çev: İsmail Yerguz, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005) , s.28.

ton ve deniz kuvvetlerinde Tuğamiral Stephen B. Luce anılabilir. Elbette ki Oramiral Alfred Thayer Mahan'ın Amerikan Deniz Kuvvetleri üzerinde tartışmasız bir etkisi vardır ancak anılan etki, deniz kuvvetlerinin subay eğitimi ve taktiklerinden ziyade ABD'nin deniz gücü olarak dünyaya hakim olması ile ilgilidir. Burada ele alınmaya çalışılacak konu ise Amerikan askeri gücünün yapısını oluşturan zihni temeller olacaktır. Sherman İç Savaş dolayısıyla kazandığı başarıları Amerikan ordusunun eğitimi ve subay kadrolarının yetiştirilmesi için kullanmıştır. Fort Monroe'daki topçu okulu, Fort Leavenworth'ta süvari ve piyade okullarının kurulmasına öncülük etmiştir. West Point'in eğitim sistemini yeniden ele alan Sherman hem genel bilimsel hem de askeri pratik ve teorik eğitimi<sup>14</sup> kuruma kazandırmıştır. Sherman döneminde kara kuvvetlerine dair en etkili reformlar o dönem Tuğgeneral olan Emory Upton'un tavsiyeleriyle gerçekleştirilmiştir. Özellikle Fransa Prusya Savaşı'nda, Prusya Ordu yapılanmasından etkilenen Upton, askerliğin Prusya örneğinde olduğu gibi daha az sivil müdahale ile profesyonel bir şekilde uygulanması gerektiğini<sup>15</sup> belirtmiştir. Upton'un intiharından sonra yayımlanan "The Military Policy of the United States" adlı kitabı Amerika'da güçlü bir düzenli ordunun kurulmasının temellerini hazırlamıştır. Amerikan Deniz Kuvvetleri'nin yapısal temellerini ise Amiral Stephen Bleecker Luce'un öncülüğü görülmektedir. Nitekim Amiral Mahan Amerikan Deniz Kuvvetleri'nin stratejik temellerini attığı, Amiral Luce'un da hem bu konuda öncü olduğu hem taktik seviyede temelleri oluşturduğu<sup>16</sup> söylenebilir.

Sherman, Upton, Luce üçlüsünün ardından deniz kuvvetlerinde Alfred Thayer Mahan, kara kuvvetlerinde de Leonard Wood'un etkileri Amerikan Ordusu için önemlidir. Mahan, kendisi gibi deniz subayı olan babası Denis Mahan'dan ve büyüdüğü askeri ortamdaki etkilenerek deniz subayı olmayı tercih etmiştir. Normal bir deniz subayı olarak sürdürdüğü kariyeri Deniz Harp Okulu'na atanmasıyla değişiklik göstermiştir. Amerikan toplumunun askerlik mesleğine mesafeli yaklaşımı ve Mahan'ın siyasete olan ilgisi, O'nu siyasetle askerlik arasında bir yerde konumlandırarak Amerikan'ın önemli bir stratejisti haline gelmesine vesile olmuştur. Mahan, ABD'nin okyanuslar arası konumundan, evrensel barış ilkelerinin sağlanma görevinden ve ekonomik gereksinimlerden dolayı büyük bir deniz gücüne sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bundan hareketle Mahan;

14 John F. Marszalek, *Sherman A Soldier's Passion for Order*, (Carbondale: Southern Illinois University Press, 2007) s:443-446.

15 Robert M. Cassidy, "Prophets or Praetorians? The Uptonian Paradox and the Powell Corollary", *Parameters*, Autumn, 2003 s:131-132.

16 John H. Dayes, John B. Hattendorf (ed.), *The Writings of Stephen B. Luce*, (New Port Rhode Island: Naval War College Press, 1975) p.V.

a) Sadece askeri anlamda değil; siyasi ve ekonomik açıdan da büyük bir deniz gücüne sahip olunmasından bahsetmiştir.

b) ABD'nin genişlemesinin ahlâki bir görev olduğunu savunmuş, günümüzdeki ABD operasyonlarına zemin hazırlayan ve ulvi olduğu öne sürülen harekete temel oluşturmuştur.

c) Savaşma yeteneğinin milletler için Allah vergisi olduğunu söyleyerek bunun Amerikalılar'a verildiğini<sup>17</sup> savunmuştur.

Bu görüşleriyle Mahan, ABD yayılcılığı ve bu yolda Amerikan ordusunun kullanılmasının ve deniz gücüne büyük önem verilmesinin önünü açmıştır.

Diğer taraftan, Kara Kuvvetleri'nin yapılanması ve yayılcılığın temellerinin atılmasının da Leonard Wood döneminde başladığı söylenebilir. Wood, kara kuvvetlerinde formal eğitim, taktik gibi konulara ağırlık vermiş, gençlerin eğitim aldığı askeri kampların kurulmasına önyak olarak kara kuvvetlerinin kurumsallaşması ve geliştirilmesinde<sup>18</sup> öncü olmuştur. Wood'un gençleri ve yetişkinleri askeri eğitim faaliyetlerine dahil etmesinin sebebi, ordu ile sivil yönetim arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine yöneliktir. Böylece vatandaşlık bağları daha çok kuvvetlendirilebilecek, suç oranı düşürülerek ekonomik verimlilik artıracak sınıf ve etnik farkları ortadan kaldıran tek bir milli benlik yaratılacaktır.<sup>19</sup> Wood bugün ABD ordusu tarafından dünyanın çeşitli yerlerinde uygulanan halk sağlığı, inşaat, temizlik çalışmaları, askeri idare altında kendi kendini yönetim gibi faaliyetleri Küba ve Panama gibi ülkelerde başlatmıştır.<sup>20</sup>

ABD'de deniz ve kara kuvvetlerinin dünya hâkimiyetine yönelik yenden kurgulanması ve I. Dünya Savaşı'ndan ABD'nin ekonomik üstünlük ile ayrılması ülkeye büyük bir avantaj kazandırmıştır. Bununla birlikte I. Dünya Savaşı sonrasında ABD Silahlı Kuvvetlerinin halk arasındaki popülerliğinin belli ölçüde azaldığı söylenebilir. Bunda, iki savaş arası dönemde dünyaya hakim olan idealizm, iyimserlik ve serbestiyetin izlerini görmek olasıdır. Adam Smith, "Milletlerin Zenginliği" adlı eserinde, bir ülkenin ekonomik zenginliklerinin o ülkeyi fethetmeye değer kılacağından<sup>21</sup> bahsetmektedir. Dolayısıyla ekonomik faaliyette serbestlik felse-

---

17 Alfred Thayer Mahan, *The Interest of America in Sea Power*, (Boston: Little Brown and Company, 1917) s:122-123.

18 Leonard Wood, *Our Military History*, (Chicago: The Reilly&Britton Co., 1916), s:31-54

19 A.g.e, s.169-170, 189.

20 A.g.e, s:216-224.

21 Adam Smith, *Milletlerin Zenginliği*, (İstanbul: İş Bankası Yayınları, çev:Haldun Derin,2010), s:456.



fesini benimseyen ülkelerin, bu amaçları için işgal faaliyetlerini uygulamaya koyma ihtimali olduğu söylenebilir. Bireyi, özgürlüğü, ekonomik refahı öne çıkaran ve devletin varlığını sorgulayan liberalizm, 17. yüzyıldaki İngiliz, 18. yüzyıldaki Fransız ve Amerikan devrimleri ile bir fikir akımı haline gelmiştir.<sup>22</sup> Amerika'nın kuruluşunda önemli roller oynayan James Madison ve Thomas Jefferson'un da liberal olduğunu söylemek mümkündür. Zira, Amerikan anayasasının metni bu fikirleri bariz bir biçimde sunmaktadır. Bu yapıyla kurulan ABD, uluslararası ekonomi politik sistemden daha fazla yararlanmak adına I. Dünya Savaşı sonrası yaşanan yıkım ortamını daha barışçıl hale getirebilmek amacıyla bir dizi girişimde bulunmuştur. Bu girişimlerin temeli, dönemin Amerikan Başkanı Woodrow Wilson tarafından atılmıştır. Wilson tarafından deklare edilen meşhur on dört madde arasında ticaret duvarlarının kaldırılması da vardır ve yukarıda anılan "Açık Kapı" politikasının bir sonraki adımını çağrıştırmaktadır. Ayrıca yine Wilson döneminde bütün ülkelerin fikirlerini tartışabileceği bir platform oluşturma düşüncesiyle "Milletler Cemiyeti" kurulmuştur. Bu yaklaşımların ardında idealizm anlayışıyla uluslararası siyasi ortamı sert güç kullanmadan yönetme anlayışı olduğu söylenebilir. Ancak idealist yaklaşım arzu edilen ölçüde başarılı olamamıştır. Nitekim John J. Mearsheimer, E. H. Carr'a atıfta bulunarak idealistlerin ütöpik davrandığını<sup>23</sup> ifade etmektedir. Mearsheimer'ın haklılığı, idealistlerin tüm iyimserliğine karşın II. Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla görülmüştür.

### 3. SOĞUK SAVAŞ DÖNEMİ ABD GÜVENLİK YAKLAŞIMI

ABD'nin II. Dünya Savaşı'na katılması I. Dünya Savaşına katılması kadar geç olmasa da Avrupa kıtasındaki cephelere nazaran daha az sorunlu alanlarda çarpıştığını söylemek mümkündür. II. Dünya Savaşı'nın en kanlı cephesi SSCB-Alman Savaşı'nın yaşandığı St. Petersburg ve civarı olmuştur. Bu noktadan bakıldığında ABD'nin aslında SSCB'nin verdiği mücadeleye istinaden daha rahat hareket etme olanağı bulunduğu görülmektedir. Savaş esnasındaki bu avantajlı durumu ile beraber ABD esasen II. Dünya Savaşı öncesinde ekonomik üstünlüğünü önemli ölçüde sağlamış durumdadır. Kaldı ki "1938'de Almanya, dünya altın ve para rezervlerinin ancak yüzde birine sahipti; buna karşılık Birleşik Devletler, söz konusu rezervlerin yüzde 54'ünü, Fransa ve İngiltere de ayrı ayrı yüzde 11'ini"<sup>24</sup> ellerin-

22 Andrew Heywood, *Siyasi İdeolojiler*, (Ankara: Adres Yayınları, , 2011) s:41.

23 John J. Mearsheimer, "E.H. Carr vs Idealism: The Battle Rages on", *International Relations* vol:19 (2), June 2005, s: 143.

24 A.g.e., s:371.

de tutuyorlardı. Bu itibarla ABD'nin ekonomik çıkarlarını devam ettirme kaygısının II. Dünya Savaşı'na girişinde en az Pearl Harbor baskını kadar etkili olduğu söylenebilir. Nitekim ABD'nin kendi kamuoyuna ekonomik çıkarlarını devam ettirmek için bir dünya savaşına katılması gerektiği şeklinde bir ifade kullanma ihtimali düşük olacağı için<sup>25</sup>, ABD topraklarında bir askeri üssün saldırıya uğradığı, bu saldırının kabul edilemeyeceği söylemi ile ABD II. Dünya Savaşı'na girme kararı almıştır.

ABD'nin II. Dünya Savaşı sonrası uluslararası sistemde ekonomik kazanımının ardından ortaya çıkan askeri üstünlüğü de dikkat çekici bir hal almıştır. Müteakiben ABD-SSCB çekişmesinin, II. Dünya Savaşı sonrası döneme damgasını vurduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. ABD'nin II. Dünya Savaşı sonrası özellikle SSCB'nin genişleme hedefine yönelik geliştirdiği Truman doktrini<sup>26</sup> Türkiye ve Yunanistan'ın desteklenmesini de içermiştir. Ancak anılan doktrinin asıl çerçevesi tüm dünyada Komünizm karşı tüm ülkelerin desteklenmesidir. Truman Doktrini doğrultusunda oluşturulan Marshall fonunu ABD'nin 80. Senatosu'nun onaylamasıyla dünyanın yeni bir uluslararası denge sistemine girdiğini söylemek mümkündür. İki Kutuplu dünya düzeninde bir tarafta ABD ve müttefikleri diğer tarafta da SSCB ve müttefikleri yer almaktadır. Avrupa'nın ekonomik dönüşüm ve gelişimini Marshall Planı ile sağlayabilen ABD'nin Asya'da benzeri bir uygulama yapabildiğini söylemek güçtür. SSCB'nin Kore'nin kuzeyinden 38. paralelin güneyine inme stratejisini kendi yayılma planlarını engellemesinden dolayı hoş karşılamayan ABD harekete geçmiştir. Bu gerilim Kore Savaşı'nı başlatmıştır. Kore Savaşı'nda SSCB-Çin ittifakına karşı 1949'da kurulan ABD liderliğindeki NATO ittifakı, komünist güçleri 38. paralelde durdurarak kısmi bir başarı kazanmıştır. Truman Kore Savaşı için sarf ettiği çabaya rağmen seçimleri kaybetmiştir. Harry Truman'ın yerine gelen Dwight Eisenhower Kore Savaşı'nı sonuçlandırmıştır.<sup>27</sup>Kore Savaşı ABD güvenlik söyleminde "Komünizm" tehlikesinin ön plana çıkarılmasının önemli sebeplerinden biridir. Komünizm söylemiyle Amerikan güvenlik politikasında yeni bir yönelime girilmiştir. Bu dönemde Amerikan güvenlik algısı için NSC-68 olarak bilinen Ulusal Güvenlik Konseyi belgesi<sup>28</sup> oldukça önemlidir. NSC-68, Kore Savaşı'nın da etkisiyle

25 A.g.e, s:395. Paul Kennedy kitabında Amerikan Halkının dünya politikasında öncü bir rol almaya ve bunun kaçınılmaz olarak getireceği sonuçlara karşı çıktığını belirtmektedir.

26 Owen Lattimore, *The Situation in Asia*, (Boston: Little, Brown and Company, 1949), s.148.

27 Robert A. Divine, *American Foreign Policy Since 1945*, içinde: Robert A. Divine (ed.), (Chicago: Quadrangle Books, Chicago, 1969) s:9-11.

28 The Executive Secretary on The United States Objectives and Programs for National Se-



ABD güvenlik politikalarını, SSCB'yi "çevreleme" siyaseti gütmeye yönünde değiştirmiştir. NSC-68'de ABD'nin genel amacının "mükemmel bir birliğin sağlanması, adaletin tesis edilmesi, [ülkede] huzurun sağlanması, ortak savunmanın sağlanması, refah seviyesinin yükseltilmesi, [ABD'nin] kutsanmış özgürlüğünün kendileri ve gelecek nesilleri için sağlanması" olduğu ifade edilmektedir. NSC-68'in temellerinin, George Frost Kennan Moskova'da görevliyken gönderdiği telgrafla<sup>29</sup> atıldığı söylenebilir. Kennan'ın Washington'a gönderdiği telgrafta, SSCB'nin bakış açısını yansıttığı maddeler arasında Stalin'e ithafen yaptığı değerlendirme dikkat çekicidir. Kennan, Stalin'in 1927 yılında Amerikalı işçilerden oluşan bir delegasyona yaptığı konuşmaya dayanarak iki kutuplu dünya söyleminin dayanak noktasını ifade etmektedir. Kennan'a göre Stalin, geleceğin uluslararası devriminde bir sosyalist ve bir kapitalist merkezin olacağını, asıl savaşın bu iki merkez arasında ekonomiyi yönetme amacıyla yaşanacağını belirtmektedir. Diplomat Kennan aynı zamanda uluslararası ilişkilerde "Realist" yaklaşımın savunucusudur. Amerikan dış politikasında ve istihbarat politikasında önemli etkisi olan Kennan'ın iki kutupluluğa ilişkin yaklaşımı, ABD'de "Komünizm" tehlikesi söylemiyle güvenlik algılarının yaratılması ve yönlendirilmesinde de etkili olmuştur. ABD ancak, SSCB'nin yıkılmasıyla geleneksel "Komünizm" söyleminden vazgeçmek zorunda kalmıştır.

#### 4. ABD TEHDİT ALGISİNİN DEĞİŞİMİ: 1989–2001

ABD, II. Dünya Savaşı'ndan, Berlin Duvarı'nın yıkılışına kadar SSCB ve komünizmle mücadele söylemi üzerinden bir güvenlik politikası izlemiştir. Ancak iki kutuplu sistemin çökmesiyle değişmeye başlayan uluslararası konjonktürde ABD, sert ve yumuşak güç unsurlarını dengeleyen "Akıllı Güç" yaklaşımına yönelmiştir. Söz konusu kavramın kurgulanması her ne kadar Nye tarafından gerçekleştirilse de ABD güvenlik politikalarında 20. yüzyılın başından beri adı konmayan bir akıllı güç uygulamasının izlerine de rastlanabilmektedir. Örneğin Theodore Roosevelt'in "yumuşak konuş ve büyük bir sopa taşı" şeklindeki söylemi, böylesine bir güç sentezini çağrıştırmaktadır. ABD-Japonya ticari ilişkilerinin gelişmesinin temellerini atan Root-Takahira Antlaşması (1908) öncesi Roosevelt, Tokyo limanına Komodor Matthew C. Perry komutasında bir filo göndermiştir.

curity, "A Report to The National Security Council NSC 68", 14.04.1950.

29 Department of State, 'Telegram, George Kennan to George Marshall ["Long Telegram"]', February 22, 1946. Harry S. Truman Administration File, Elsey Papers. [http://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study\\_collections/coldwar/documents/pdf/6-6.pdf](http://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study_collections/coldwar/documents/pdf/6-6.pdf), (Erişim Tarihi: 05.01.2013)

Yine aynı dönemin dışişleri bakanlarından John Hay için “Amerikan genişlemeciliğinin tatlı dilli savunucusu”<sup>30</sup> ifadesi de bu paralelde bir vurgu içermektedir.

Sert gücün Sovyet yayılmacılığına karşı, akıllı gücün de Sovyet düşüncesine olan inancın kırılması için kullanıldığını söylemek mümkündür. ABD bu kapsamda USAID, Voice of America gibi kurumları ile propaganda faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Nitekim Nye, Foreign Affairs dergisinde yayınlanan “Get Smart: Combining Hard and Soft Power” adlı makalesinde Berlin Duvarını yıkanın topçu ateşi değil, Komünizme olan inançlarını kaybedenlerin, çekiçleri ve buldozerleri olduğunu ifade etmiştir. Aslında makalenin adından da anlaşılacağı üzere “Akıllı Güç” kavramı, sert ve yumuşak gücün başarılı bir sentezini<sup>31</sup> ifade etmektedir. Küreselleşmenin hız kazandığı bu dönem, aynı zamanda tek kutuplu bir dünya oluştuğu iddialarının<sup>32</sup> öne çıktığı bir dönemdir. Ancak anılan dönemde eski Yugoslavya’nın dağılmasıyla güvenlik politikaları farklı bir boyut kazanmıştır.

NATO anılan tarihe kadar SSCB ve Varşova Paktı’na karşı bir kolektif savunma örgütü olarak varlık göstermiştir. NATO’nun daha kuruluşu ile belirlenen “Sovyet Bloğu” görev alanı bilahare Varşova Paktı’nın kurulmasıyla “Varşova Paktı ve Komünist ülkeler” olarak değiştirilmiştir. Bu paktın çöküşünden sonra geliştirilen “Alan Dışılık” konseptiyle NATO, Varşova Paktı söyleminden vazgeçerek ileride Afganistan, Libya gibi ülkelere de müdahale etmesini sağlayacak yaklaşımı benimsemiştir.

ABD’nin güvenlik söyleminde de değişimler gerçekleşmiş, ana tema Sovyet ve Komünist tehlikesi yerini “Haydut Devlet” (Rogue State) tehlikesi almıştır. Bununla beraber tehdidin zaman zaman, “kanun dışı”, “karşı çıkan” (backlash) devletler olarak da tanımlandığına rastlamak mümkündür: Kavram ilk olarak 1985 yılında Ronald Reagan tarafından “kanun dışı” şeklinde kullanılmış ve söz konusu devletlerin saldırılarına müsamaha gösterilmeyeceği<sup>33</sup> ifade edilmiştir. Ancak kavramın “Haydut Devlet” şeklinde kullanımı, önce Bill Clinton döneminde gerçekleşmiştir.

---

30 Frederick L. Schuman, “John Hay”, Encyclopaedia of the Social Sciences, vol:VII, MacMillan, 1930-1934, s:284.

31 Richard L. Armitage and Joseph S. Nye, Jr, CSIS Commission on Smart Power, Center for Strategic and International Studies, Washington, 2007, s.7. [http://csis.org/files/media/csis/pubs/071106\\_csissmartpowerreport.pdf](http://csis.org/files/media/csis/pubs/071106_csissmartpowerreport.pdf), (Erişim Tarihi: 04.01.2013).

32 Bu konudaki en önemli iddia Francis Fukuyama’nın “Tarihin Sonu mu?” adlı makalesinde dile getirilmiştir.

33 AFR, “Post-cold War Policy – Isolating and punishing “rogue” states”, <http://www.americanforeignrelations.com/O-W/Post-cold-War-Policy-Isolating-and-punishing-rogue-states.html#ixzz2HZCRx9gC>, (Erişim Tarihi: 05.01.2012)

Başkan Clinton 22 Eylül 1997'de Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 52. oturumunda ve 29 Ocak 1998'de Milli Savunma Üniversitesi'nde (National Defense University) yaptığı konuşmada "Haydut Devlet" tabirini kullanmıştır. Ancak dönemin Dışişleri Bakanı Madeleine Albright'ın yaptığı tanımlama, kavramı ABD güvenlik bakışı açısından netleştirmektedir. Albright "Haydut Devlet/leri" bir tarafa bağlı olmayan ve uluslararası sistemi sabote etme çabası güden ülkeler olarak tanımlamakta ve sahip oldukları uzun menzilli füzelere<sup>34</sup> dikkat çekmektedir. Bu devletler ABD tarafından İran, Irak, Küba, Kuzey Kore, Libya ve Suriye<sup>35</sup> olarak sıralanmaktadır. "Haydut Devlet" olarak ilan edilen bu ülkeler ABD güvenlik söyleminde SSCB ve Varşova Paktı'ndan sonra yeni düşman olarak tanımlanmıştır. ABD'nin Körfez Savaşı ile başlayan haydut devletlerle mücadele söylemi 11 Eylül Saldırıları neticesinde başka bir boyut kazanmıştır.

## 5. ABD GÜVENLİK SÖYLEMİNDE 11 EYLÜL ETKİSİ

### 5.1. Bush Dönemi: Agresif Yaklaşım

11 Eylül 2001 saldırıları dünyadaki güvenlik algısını ve tanımlamalarını derinden etkilemiştir. Bu saldırılar ABD topraklarında gerçekleşen en büyük terör saldırıları olmasını yanında, "özgür dünyanın" önemli simgelerinden biri olan Dünya Ticaret Örgütü kulelerine karşı yapılarak aynı zamanda özellikle II. Dünya Savaşı sonrası Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) ve Bretton Woods ile oluşturulan ekonomik dünyaya da bir tehdit olmuştur. 11 Eylül saldırıları ile birlikte deklare edilen Bush Doktrini de ABD güvenlik söylemi ve uygulaması açısından önemli dönüm noktalarından biri olmuştur. Bush Doktrini, teröre karşı savaşla birlikte anılsa da, temelinin 11 Eylül saldırısı öncesi olduğu söylenebilir. George W. Bush'un 11 Eylül Saldırılarından önce 2001 yılında Anti Balistik Füzelere ile ilgili yaptığı konuşma ve ortaya koyduğu plan aynı zamanda Bush Doktrininin ilk aşaması olarak adlandırılmaktadır.<sup>36</sup> ABD'nin SSCB'nin dağılmasının ardından ortaya çıkan balistik füze kaygısına da-

34 Petra Minnerop, "Rogue States-States Sponsors of Terrorism?", German Law Journal, <http://www.germanlawjournal.com/article.php?id=188> (Erişim Tarihi: 07.01.2012)

35 Alex Miles, "The Rise of the Rogue States Doctrine: The Clinton and Bush Approach to National Security in the Post-Cold War Era", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Salford, 2009), s:17,25,26,57.

36 Charles Krauthammer, "The Bush Doctrine: ABM, Kyoto and the New American Unilateralism", The Weekly Standard, Vol:6, No:36, 04.06.2001. <http://www.weeklystandard.com/Content/Protected/Articles/000/000/000/474abspw.asp?nopager=1> (06.01.2012)

yalı olarak geliştirdiği politikaların bir yansıması olan doktrin, 11 Eylül saldırıları ile büyük bir değişikliğe uğrayarak ilgi alanını balistik füzelere, terörle mücadeleye çevirmiştir.

George W. Bush Dünya Ticaret Örgütü gökdelenlerine yapılan saldırıdan dokuz gün sonra Senato toplantısında “ya bizimlesiniz ya da teröristlerle birlikte”<sup>37</sup> diyerek ABD’nin yeni düşmanını da ilân etmiştir. Bu durumun aynı zamanda SSCB’nin yıkılmasından sonra ortaya çıkan “Haydut Devlet” söyleminin kuvvetlendirilmesi olarak da yorumlanabilir. Zira bu doğrultuda Afganistan ve Irak müdahaleleri gerçekleşmiştir. 11 Eylül sonrasında değişikliğe uğrayan ve balistik füze sorunundan terörle mücadele sorununa dönüşen Bush Doktrininin “tek taraflılık” (unilateralism), “önleyici saldırılar” (pre-emptive strikes) ve “demokrasi yayma” (spreading democracy) gibi bileşenlere sahiptir. 11 Eylül sonrası ABD güvenlik söyleminin daha net açıklanabilmesi için bu kavramlara değinmekte yarar görülmektedir.

Türkçeye “tek taraflılık” olarak çevrilebilecek olan unilateralism kavramı, ABD çıkarlarının tarafında olmak gerekliliği şeklinde açıklamalara yansımıştır. Bush Doktrinini’nin başlangıcı olarak kabul edilen balistik füze sorununda da, Kyoto antlaşmasında da ABD kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmiştir. Sonrası dönemde 11 Eylül saldırıları ile katılan güvenlik algısında Başkan Bush’un “ya bizimlesiniz ya da teröristlerle” açıklaması da Bush Doktrinini’nin kayıtsız şartsız Amerikan taraftarı olma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Ancak söz konusu zorunluluktan bahsedilirken 11 Eylül Saldırıları’nın neden yapıldığı, saldırıların tüm bir Müslüman dünyasına mal edilip edilemeyeceği, suçlu ya da masumun ayırımının yapılmaması; Amerikan karşıtlığının temellerini oluşturmaktadır. Sadece Irak ve Afganistan işgallerinde kayda geçen işkenceler, sivil ölümleri ve dini değerlere karşı kayıtsız/saygısız davranışlar sorgulanmazken, ABD’nin teröre karşı açtığı savaşın meşruiyet zemini Bush dönemi için geçerli olmak üzere tartışılmamıştır.

Bush Doktrinini’nin bir başka bileşeni de “önleyici saldırılar” (pre-emptive strikes) olarak ifade edilebilir. Kavram ilk olarak George Bush’un West Point Askeri Akademisi’nde yaptığı konuşmada<sup>38</sup> dikkat çekmiştir: “Güvenliğimiz en iyi istihbarata ihtiyaç duyacaktır, mağaralarda saklanan

37 Charles Krauthammer, “Charlie Gibson’s Gaffe”, The Washington Post, 13.09.2008. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/09/12/AR2008091202457.html>, (Erişim Tarihi: 06.01.2012)

38 White House, ‘President Bush Delivers Graduation Speech at West Point’, (United States Military Academy, NY, 2002) <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2002/06/print/20020601-3.html> (Erişim Tarihi: 06.01.2012)

ve laboratuvarlarda büyüyen tehditleri açığa çıkarmak için. Güvenliğimiz, FBI gibi dahili ajansların modernizasyonuna ihtiyaç duyacaktır, bunun için harekete geçmeye hazırlandılar ve tehlikeye karşı harekete geçtiler. Bizim güvenliğimiz sizin [West Point öğrencilerinin] değişimine liderlik edeceğiniz bir orduya ihtiyaç duyacaktır, bir ordu dünyanın karanlık bir köşesinde [vurmaya] her an hazır olmalıdır. Güvenliğimiz, bütün Amerikalıların dikkatli ve cesur olmasını gerektirecektir, özgürlüğümüzün ve hayatlarımızın korunması gerektiğinde önleyici faaliyetlere hazır olmaları için.” Bush aynı konuşmada işlerinin zorluğundan bahsederek 60’tan fazla ülkede açığa çıkarmaları gereken terör hücreleri bulunduğunu ve bunu yapmak için istihbarat, finansal önlemler ve yasaların uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Bush’un bu konuşması dikkate alındığında, dünyanın büyükçe bir kısmının düşman ilan edildiği ya da düşmanları barındıran ülke olarak görüldüğünü söylemek mümkün olacaktır. Böyle bir kaygı durumunda “Önleyici Saldırı” kavramının genişliği sert güç kullanımına had safhada zemin hazırlamaktadır. ABD “Önleyici Saldırı” kavramını Irak’ın işgalinde hayata geçirmiştir. Bush’un konuşmasında yer alan 60’tan fazla ülke arasındaki Irak’ta kitle imha silahlarının bulunduğu söylemiyle bir işgal harekâtı başlatılmıştır. Bush Yönetimi, bu yöndeki güvenlik söylemini belli ölçüde gerekçelendirmiş olsa da ne müdahalenin başlangıç aşaması ne de halihazırdaki durum itibarıyla uluslararası kamuoyunu kazanmada başarılı olamamıştır. Yine bu paralelde sıkça kullanılan “Demokrasinin Yayılması” (Spreading Democracy) ifadesinin ABD’nin özgürlük götürme iddiası ile birlikte anıldığı düşünüldüğünde özgürlük ve demokrasi gibi değerlerin İslam coğrafyasında yerelde ne şekilde algılandığı da iyi etüt edilmelidir. Bu konuda verilebilecek şu örnek<sup>39</sup> dikkat çekicidir: ABD’nin 11 Eylül sonrası Afganistan’a harekâtın adı “Sürekli Özgürlük” (Operation Enduring Freedom) Harekâtıdır. İlk etapta “Operation Infinite Justice” adlandırması düşünülmüş ancak ilahi adaleti çağrıştıran dini referanslar nedeniyle, Müslümanlarda negatif algı oluşturmama düşüncesiyle bilahare değiştirilmiştir. Bu harekâtın ardından Irak’ın işgali için yapılan harekâta da Irak halkının özgürleştirilmesi ve demokrasiye kavuşturulması söylemleri kullanılmıştır. Ancak her iki harekâtın neticesinde de Irak ve Afganistan’ın gerçekten demokratikleştiğini ve/veya özgürleştiğini ifade edebilmek oldukça güçtür. Bunun karşı tezinde yer alan görüşler demokratikleşmenin zaman alan bir süreç olduğunu iddia etmekte ve iki ülkenin de kendini yönetmesi konusunda ABD’nin elinden geleni yaptığını ifade etmektedir. ABD, Condoleezza Rice döneminde

39 A. Roy, ‘The Algebra of Infinite Justice’, The Guardian, 29 Sep., 2001, <http://www.guardian.co.uk/world/2001/sep/29/september11.afghanistan>, (accessed:23.04.2013)

kurguladığı “Transformational Diplomacy” yaklaşımıyla dünyadaki her ülkede despotlukları ortadan kaldırmak için demokratik hareketleri destekleme hedefi<sup>40</sup> de bu kapsamdadır. Bu yaklaşımın Irak ve Afganistan için geçerli olduğunu söylemek de mümkündür. Ancak 11 Eylül sonrasında Bush Yönetiminin güvenlik söylemi ve pratiğinin, özellikle Orta Doğu’da Amerikan karşıtlığını yükselttiği<sup>41</sup> gözlenmektedir.

## 5.2. Obama Dönemi: İlımlılık ve Temkin Politikası

Bush döneminde dile getirilen söylem ve bu çerçevedeki operasyonlar, ABD’nin prestijini olumsuz etkilemenin yanı sıra, ABD ekonomisi için de büyük sıkıntılar yaratmıştır. Bush’un halefi olarak seçilen Barack Obama ilk döneminde ABD ekonomisinin daha iyi hale getirmeye çaba gösterirken, diğer yandan Amerikan karşıtlığı algısını da kırmakla uğraşmıştır. Obama’nın, Ocak 2009’da resmen göreve başlamasından altı ay sonra, 4 Haziran 2009’da Kahire’de yaptığı konuşmasında, Orta Doğu’da ortaya çıkan Amerikan karşıtlığının giderilmesi için çaba sarf edileceği mesajları vermiştir. ABD dış politikasında gelenekselleşen eğilime göre, yeni seçilen ABD başkanının yapacağı ilk yurt dışı ziyaret aynı zamanda başkanın dış politikasının odaklanacağı bölgeye de işaret etmektedir. Barack Obama’nın seçilmesinin ardından Mısır ve Türkiye’yi ziyaret etmesi Orta Doğu’nun iki önemli ülkesi olmasından dolayı dış politikasının Orta Doğu merkezli olacağını göstermiştir. Ancak, Tunus’ta başlayarak tüm Kuzey Afrika ve ardından Suriye’ye sıçrayan olaylar Obama’nın ilk döneminin önemli güvenlik sorunu haline gelmiştir. “Arap Baharı” adı verilen söz konusu toplumsal olaylara başlangıçta ABD’nin tavrı çekimser kalma yönünde olmuştur. Nitekim bazı çevrelerce Obama idaresinin bu kararsızlığı eleştirilmiş<sup>42</sup> ABD’nin bölgeye dönük politikalarında dikkatli olması, hem Pan-Arap yaklaşımın hem de Otoriter rejimlerin siyasetine karşı dengeli bir politika yürütmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Hala sıcaklığını koruyan bir örnek olarak Libya müdahalesi ile “Geriden Liderlik” (Leading from Behind) kavramı da gündeme gelmiştir.

---

40 Condoleezza Rice, ‘Transformational Diplomacy’, (Georgetown University, Washington DC, Jan., 2006), <http://2001-2009.state.gov/secretary/rm/2006/59306.htm>. (Erişim Tarihi: 11.01.2013)

41 John Kane, ‘Schizophrenic Nationalism and Anti-Americanism’, Brendan O’connor (Ed.) Anti-Americanism: Historical Perspectives, (Oxford: Greenwood Publishing, 2007) s:52.

42 Hamid Shadi, ‘Authoritarian Reaction in Middle East Challenges American Policy’, Brookings Institute 24.03.2011. <http://www.brookings.edu/research/expert-qa/2011/03/24-syria-hamid> (Erişim Tarihi: 10.04.2012)



ABD'nin bu kavramı ilk olarak Libya müdahalesinde kullandığı öne sürülmüştür. Ancak tanımın netliğinin olmaması, kavramın yeni mi yoksa adı konmadan daha önce de kullanılan bir yöntem mi olduğunu tartışılır kılmaktadır. Ryan Lizza'ya göre geriden liderlik, arzu edilen uygulamayı temin doğrultusunda başka aktörlerin güçlendirilmesi veya diğer ulusların nezdinde bunun bir Amerikan operasyonu olduğu şüphesini perdeleyecek örtülü bir siyasettir. Bu paralelde zikredilen Mandela'nın aktarımı ise şöyledir; lider sürünün ardındaki bir çoban gibidir, sürünün en ceval olanının başı çekip gitmesine müsaade eder; diğerleri onu takip eder; ancak aslında geriden yönetildiklerini fark etmezler.<sup>43</sup> Her iki tanımda farklar olmasına karşın; ateşi doğrudan tutmak yerine bir aracı tercihi ya da risk odağında yer almama düşüncesi öne çıkmaktadır. ABD'nin "Geriden Yönetme" uygulamasında örtülü operasyonlar ve çevresel baskı unsurlarının kullanıldığı da değerlendirilmektedir. Özellikle muhalif gruplara verilen destekler bu konuda örnek gösterilebilir. Kaldı ki ABD'nin 5 Ocak 2012'de açıkladığı yeni strateji anlayışında, yakın müttefiklerinin adeta ABD'nin vekili gibi hareket ederek, Washington'ın ulaşamadığı yerlerde kendi çıkarlarıyla birlikte Amerika'nın çıkarlarını da koruyacağı açıkça belirtilmiştir.<sup>44</sup>

Libya'da 15 Şubat 2011'de başlayan olayların seyri Mısır'dakinin aksine bir uluslararası müdahale ile değişmiştir. NATO saldırısının ardından, Muammer Kaddafi Libya'lı muhalifler tarafından linç edilerek öldürülmüş ve yerine çok parçalı bir yönetim gelmiştir. Hatta Libya'nın da resmen olmasa da fiilen bölündüğü<sup>45</sup> öne sürülmektedir. Kaldı ki Libya'da ABD'nin, Geriden Liderlik tanımının ötesinde bir inisiyatif üstlendiği gözlenmektedir. ABD operasyona 8507 personel, 153 uçak, 12 gemi ile katılmıştır. Operasyonun öncüsü olduğu söylenen Fransa ise 800 personel, 29 uçak ve 6 gemiyle katılmıştır. ABD, Libya'daki hedeflere 228 Cruise füzesi atarken, Fransa bu türden bir saldırı gerçekleştirilmemiştir.<sup>46</sup>

Fransa ve İngiltere, Libya'ya saldırı düzenlenmeden önce isyancılara istihbari yardımda bulunmuş, silah sağlayarak eğitimlerini tamamlamış-

43 Ryan Lizza, Leading From Behind, The New Yorker, 27.04.2011. <http://www.newyorker.com/online/blogs/newsdesk/2011/04/leading-from-behind-obama-clinton.html> (Erişim Tarihi: 19.09.2012)

44 U.S. Department of Defense, "Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21<sup>st</sup> Century Defense", s:1-2, Washington, 2012.

45 Ümit Özdağ, "Libya'yı Böldünüz Sıra Suriye'de Mi?", [http://www.21yyte.org/tr/ya-zi6520-LIBYAYI\\_BOLDUNUZ\\_SIRA\\_SURIYEDE\\_MI.html](http://www.21yyte.org/tr/ya-zi6520-LIBYAYI_BOLDUNUZ_SIRA_SURIYEDE_MI.html) (Erişim Tarihi: 09.03.2012)

46 Simon Rogers, Natooperations in Libya: data journalism breaks down which country does what, TheGuardian, 31 Ekim 2011. <http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2011/may/22/nato-libya-data-journalism-operations-country#> (Erişim Tarihi: 14.09.2012)

tır.<sup>47</sup> Temelinin İngiliz ve Fransızlar tarafından atıldığı operasyona ABD, büyük bir askeri destekle katılmıştır. Libya örneğinde, geriden yönetme/liderlik yönteminin, Nye'in kurguladığı "akıllı güç" kavramıyla birleşerek "ekonomik", "askeri" ve "istihbari" boyutlarının olduğu söylenebilir. Askeri müdahale seçeneği olmaksızın ABD bu unsurların kullanımını Suriye olaylarında daha net ortaya koymaktadır. Vaşington'un, Suriye'deki olaylarda geriden yönetme yolunu tercih ettiği Hillary Clinton'un, Amerikan ABC televizyonuna verdiği mülakattan<sup>48</sup> anlaşılmaktadır. Buna göre Clinton, Suriye ile bağlarının ve ticaretinin çok az olması nedeniyle ABD'nin, Suriyelilerin kulak vereceği bir ses olmadığını fark ettiğini, bu yüzden Suriye'nin göz ardı edemeyeceği, giderek büyüyen ve şu anda Arap Birliği ve Türkiye'den oluşan bir koroyu teşvik ettiklerini beyan etmektedir. Clinton'un Suriye ile ekonomik ilişkilerin azlığını ifade etmesi, bir ülkenin ABD ile iyi ilişkiler geliştirme ölçütlerinin anlaşılması açısından önemlidir. Nitekim John Conybear'a<sup>49</sup> göre de ABD, Reagan döneminden itibaren "yağmacı hegemon" haline dönüşerek hareket etmiştir. Bu yorum, ABD'nin Suriye bağlamındaki pasif politikasını anlamlandırmak açısından da manidardır.

ABD insani yardım koridoru, gibi söylemlerle Suriye'ye müdahaleyi pek çok kez gündeme getirmiştir. Ancak, Suriye'nin Libya olmadığı, hava savunma sisteminin çok daha iyi olduğu gerekçesiyle ABD, doğrudan askeri müdahaleden kaçınmıştır. Olayların başlamasından sonra Özgür Suriye Ordusu (ÖSO) adı ile ortaya çıkan silahlı grup, bir süre sonra Esad'ın gitmesini talep eden devletler tarafından muhatap olarak kabul edilmiştir. Libya'da Kaddafi'yi deviren isyancıların desteklenmesi gibi ÖSO'nun da desteklenmesi gündeme gelmiştir. Stratfor'a göre 28 Kasım 2011'de ÖSO ve Suriye Ulusal Konseyi koordinasyon toplantısı Hatay il sınırları içinde gerçekleştirilmiştir. Aynı dönemde Suriye'ye yabancı özel kuvvetlerin intikal ettirilmesi, ÖSO'ya pusu, gayri nizami harp, patlayıcı tuzaklama vb. eğitimlerin verilmesi gündeme taşınmıştır. Yabancı özel kuvvetlerin bölgeye intikaliyle ÖSO'nun daha faal bir hal alacağı düşünülmektedir. Ancak Suriye Ordusu'nun ve istihbaratının Libya'dakinden daha güçlü ol-

47 Mark Thompson, "How Gaddafi Lost His Grip in Libya?,The Time", 22.08.2011, <http://nation.time.com/2011/08/22/how-gaddafi-lost-his-grip-on-libya/> (Erişim Tarihi: 27.09.2012)

48 Jake Tapper, Clinton, No Longer a Believer that Assad is a 'Reformer,' Says He Can't Sustain the Armed Opposition in Syria, ABC News, <http://abcnews.go.com/blogs/politics/2011/11/clinton-no-longer-a-believer-that-assad-is-a-reformer-says-he-cant-sustain-the-armed-opposition-in-syria/> (Erişim Tarihi: 10.02.2011)

49 Robert Gilpin, Uluslararası İlişkilerin Ekonomi Politikası, (Ankara: Kripto Yayınları, 2011), s:418.



ması operasyonları zorlaştırmaktadır.<sup>50</sup> Dolayısıyla Suriye, ABD için belirsizliğini koruyan politikaların merkezi olmaya devam edecektir. ABD'nin muhtemel bir operasyonunun başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali ekonomik sıkıntılar yaşayan ülke için daha büyük sorunları beraberinde getirebilecektir. Bu yüzden ABD meseleyi bölgesel müttefikleri aracılığıyla ve Suriye muhalefetine destek vererek çözüme arayışlarını devam ettirmektedir.

## 6. SONUÇ

ABD'nin dünyadaki nüfuz alanını genişletme anlayışının arkasında siyasi ve ekonomik alan kazanma olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, ABD'nin bu tür yönelimleri, karşıt organizasyonel yapılar, ABD müttefikleri olmayan ülkelerin faaliyetleri ya da ABD ile aynı bölgelerde çıkarları bulunan ülkelerin varlığı gibi faktörlerle karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda ABD'nin sert güç kullanımının öne çıktığını ya da sert güç kullanacak müttefiklerini teşvik ettiği görülmektedir. Daha 19. Yüzyılda, Çin örneğinden hareket edilecek olursa, ticari anlaşma ve çıkarlarını korumak adına ABD bu ülkeye asker göndermiştir. Yine 19. Yüzyıl sonları ABD-Japon ticaret ilişkilerine bakılırsa ABD'nin ticari antlaşmaları silahların gölgesinde imzalattığı söylenebilir. Dolayısıyla ABD'nin 19. Yüzyılın sonlarından I. Dünya Savaşı'na kadar olan dönemdeki güvenlik söyleminin ekonomik alanları sahiplenmek için sert gücün kullanımını meşrulaştırma olarak tanımlanabilir. Bu süre çerçevesinde ekonomik gelişimini etkin bir şekilde sürdüren ABD, I. Dünya Savaşı yıllarına çok gelişmiş bir ekonomiye sahip olarak gelmiştir.

I. Dünya Savaşı yılları ABD'nin sert güç kullanımı için ihtiyacı olan silahlı kuvvetlerinin kurumsallaştığı yıllar olarak anılabilir. Ekonomik anlamda devasa bir güce kavuşmuş olan ABD, askeri anlamda büyük savaşlara katılma kapasitesi olan bir orduya sahip değilken, uygulanan politikalarla bunun temellerini atmayı başarmıştır. I. Dünya Savaşı yıllarında İngiltere, Fransa gibi pek çok Avrupa devletini ekonomik anlamda destekleyen ABD, idealist teori paralelinde savaşız bir ortam ve ticaretin serbest yapılabilmesi arayışına girmiştir. Wilson İlkeleri ile oluşan atmosfer dikkate alındığında, ABD'nin bu dönemdeki güvenlik söyleminin sert güç kullanımının dışında olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Ancak, Versay Barış Antlaşması'nın ağır sonuçları ve Almanya'nın bu sonuçları kabul

50 Stratfor, "Military Options to Undermine Syria's Regime", <http://www.stratfor.com/analysis/military-options-undermine-syrias-regime> (Erişim Tarihi: 20.03.2012)

etmemesi ile gelişen II. Dünya Savaşı, ABD'nin hem güvenlik söylemi hem de güvenlik eylemleri için önemli bir dönüm noktasını oluşturmuştur.

ABD, II. Dünya Savaşı ile birlikte büyük ekonomik gücünün yanında büyük bir ordu yapılanması da oluşturmuştur. Dünya Savaşlarının birinci raundu sayılabilecek I. Dünya Savaşı'nda ABD'nin desteğiyle ayakta durmayı başarabilen İngiltere, II. Dünya Savaşı ile birlikte emperyal amaçlarını ABD'ye devretme noktasına gelmiştir. II. Dünya Savaşı cepheleri dikkate alınacak olursa ABD'nin Normandiya Çıkarması dışında, Pasifik Adalarında çarpıştığı görülecektir. Bu itibarla II. Dünya Savaşı'nın koşullarında ABD'nin ne Almanya, ne İngiltere ne de Rusya gibi büyük bir yıkıma ve insan kaybına uğramamıştır. Dolayısıyla ABD'nin bu avantajlı durumu, güvenlik politikaları ve söylemine de yansımıştır.

II. Dünya Savaşı sonrası, Soğuk Savaş'ın başlamasıyla birlikte ABD güvenlik politikaları söyleminin merkezine komünizm ve komünist faaliyetler oturmuştur. ABD Truman Doktrini doğrultusunda Marshall Yardımları ile Avrupa'nın yeniden organize edilmesini sağlarken; müteakip süreçte Kore ve Vietnam'da komünizmle mücadele adına savaşlar vermiştir. Soğuk Savaş dönemi karşılıklı olarak nükleer silahlanma sürecini de beraberinde getirmiş, ilişkiler fiilen bir dehşet dengesinin yansımasına dönüşmüştür. Ancak Sovyetler Birliği'nin dağılması ile ABD güvenlik söyleminde yeniden değişiklik yaşanmış, Soğuk Savaş dönemi boyunca ifade edilen komünizmle mücadelenin yerini bir süre sonra teröre karşı savaş söylemi almıştır. George W. Bush döneminde ifadesini bulan "ya bizimlesiniz ya da teröristlerle" tanımlaması aslında dünyayı ABD etrafında kutuplaştırmaya çalışan bir söylem olarak da düşünülebilir. Bu söylemle başlayan Afganistan ve Irak işgalleri ilerleyen dönemde ABD'nin özellikle Orta Doğu'da itibar kaybetmesine yol açmıştır. Irak'ın işgali ABD'nin güvenlik söylemiyle eylem uyumsuzluğunun en klasik örneği olarak gösterilebilir. Bu dönemden önce Irak'ta bulunduğu iddia edilen kitle imha silahlarının tespit edilememesi işgal güçlerinin yaptığı insanlık dışı işkenceler gibi söylemler bölgeye demokrasi ve özgürlük götürme ifadesiyle ortaya çıkan Irak işgalini sorgulanır hale getirmiştir. ABD'nin ekonomik sorunlarının da derinleşmesine yol açan teröre karşı savaş söylemi, Obama iktidarı ile birlikte yeni bir döneme girmiştir.

Barack Obama'nın ABD başkanı seçilmesiyle başlayan yeni dönemde ABD'nin daha az sert güç kullanacağı bununla beraber işbirliğine daha çok önem vereceği görüşü hâkim olmuştur. Ancak, Libya Operasyonu ve Suriye sorununda ortaya konan "Geriden Liderlik" anlayışı göstermektedir ki, ABD güvenlik söylemi bir yandan diplomasi ve işbirliğini öne çıkarırken

diğer yandan sert gücün kullanılmasını da bütünüyle göz ardı etmemektedir. Obama'nın ikinci döneminde Orta Doğu dışında Asya-Pasifik bölgesine daha ağırlık vereceği bizzat Pentagon tarafından ilân edilmiştir. Obama idaresinin gelecek döneminin de "yumuşak konuş ama elinde büyük bir sopa taşı" felsefesi etrafında gerçekleştirilebileceği ihtimali oldukça yüksektir.

Sonuç itibarıyla ABD'nin bağımsızlığından itibaren sergilediği söylem-eylem pratikleri, gerektiğinde sıcak bir müdahaleden kaçınmayan ancak eş-zamanlı olarak esnek güç unsurlarının da etkili olarak kullanıldığı bir nitelik taşımaktadır. Söylemin hedefinde ister komünizm gibi ideolojiler ister radikal gruplar olsun; ABD'nin siyasi ve ekonomik çıkarlarının bir güvenlik konsepti içinde ustaca yapılandırıldığı bir realitedir.

## KAYNAKÇA

- AFL, Post-cold War Policy – Isolating and punishing “rogue” states, <http://www.americanforeignrelations.com/O-W/Post-cold-War-Policy-Isolating-and-punishing-rogue-states.html#ixzz2HZCRx9gC> (Erişim Tarihi: 05.01.2012)
- Cassidy, Robert M., “Prophets or Praetorians? The Uptonian Paradox and the Powell Corollary”, *Parameters*, Autumn, 2003.
- Çolakoğlu, Selçuk, ‘Asya-Pasifik’te Amerika: ABD'nin “Batı”ya Açılma Macerası, *Doğu Batı Dergisi* (Journal of Dogu Bati), Yıl:8, Sayı:32, 2005, ss.181-195.
- Dayes, John H. and John B. Hattendorf (ed.), *The Writings of Stephen B. Luce*, (New Port Rhode Island: Naval War College Press, 1975)
- Department of State, ‘Telegram, George Kennan to George Marshall [“Long Telegram”]’, February 22, 1946. Harry S. Truman Administration File, Elsey Papers. [http://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study\\_collections/coldwar/documents/pdf/6-6.pdf](http://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study_collections/coldwar/documents/pdf/6-6.pdf), (Erişim Tarihi: 05.01.2013)
- Divine, Robert A. (ed.), *American Foreign Policy Since 1945*, (Chicago: Quadrangle Books, Chicago, 1969).
- Dunne, Michael, ‘Review Article The History and Historiography of American Diplomacy: Principles, Traditions and Values’, *International Affairs*, p:74, 1998.
- Gilpin, Robert, *Uluslararası İlişkilerin Ekonomi Politikası*, (Ankara: Kripto Yayınları, 2011)
- Hamid, Shadi, ‘Authoritarian Reaction in Middle East Challenges American Policy’, *Brooking Institute*, 24.03.2011, <http://www.brookings.edu/research/expert-qa/2011/03/24-syria-hamid> (Erişim Tarihi: 10.04.2012)
- Hart, Albert Bushnell, *The Monroe Doctrine: An Interpretation*, (Boston: LittleBrown&Company, 1916)
- Heywood, Andrew, *Siyasi İdeolojiler*, (Ankara: Adres Yayınları, , 2011)
- Huntington, Samuel, *Asker ve Devlet*, çev: K. Uğur Kızılaslan, (İstanbul: Salyangoz Yayınları,, 2004)

- Kagan, Robert, *Dangerous Nation*, (New York: Vintage, 2006)
- Krauthammer, Charles, "The Bush Doctrine: ABM, Kyoto and the New American Unilateralism", *The Weekly Standard*, Vol:6, No:36, 04.06.2001. <http://www.weeklystandard.com/Content/Protected/Articles/000/000/000/474abspw.asp?nopager=1> (06.01.2012)
- Krauthammer, Charles, "Charlie Gibson's Gaffe", *The Washington Post*, 13.09.2008. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/09/12/AR2008091202457.html>, (Erişim Tarihi: 06.01.2012)
- Lattimore, Owen, *The Situation in Asia*, (Boston: Little, Brown and Company, 1949)
- Lefebvre, Maxime, *Amerikan Dış Politikası*, çev: İsmail Yerguz, (İstanbul: İletişim Yayınları, İstanbul, 2005)
- Leonard Wood, *Our Military History*, (Chicago: The Reilly&Britton Co., 1916)
- Lizza, Ryan, *Leading From Behind*, *The New Yorker*, 27.04.2011. <http://www.newyorker.com/online/blogs/newsdesk/2011/04/leading-from-behind-obama-clinton.html>, (Erişim Tarihi: 19.09.2012)
- Lydia R. Nussbaum, "From Paternalism to Imperialism: The U.S. and the Boxer Rebellion", [http://www.arts.cornell.edu/knight\\_institute/publicationsprizes/discoveries/discoveriesfall2002/12lydianussbaum.pdf](http://www.arts.cornell.edu/knight_institute/publicationsprizes/discoveries/discoveriesfall2002/12lydianussbaum.pdf)(Erişim Tarihi: 15.12.2012)
- Mahan, Alfred Thayer, *The Interest of America in Sea Power*, (Boston: Little Brown and Company, 1917)
- Marszalek, John F., *Sherman A Soldier's Passion for Order*, (Carbondale: Southern Illinois University Press, , 2007)
- Mearsheimer, John J., 'E.H. Carr vs Idealism: The Battle Rages on', *International Relations* vol:19 (2), June 2005.
- Miles, Alex, "The Rise of the Rogue States Doctrine: The Clinton and Bush Approach to National Security in the Post-Cold War Era", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Salford, 2009).
- Minnerop, Petra, "Rogue States-States Sponsors of Terrorism?", *German Law Journal*, <http://www.germanlawjournal.com/article.php?id=188> (Erişim Tarihi: 07.01.2012)
- Nathan, James A. and James K. Oliver, *Foreign Policy Making and the American Political System*, (Boston: Little Brown and Company, 1983) s:93.
- Özdağ, Ümit, "Libya'yı Böldünüz Sıra Suriye'de Mi?", [http://www.21yyte.org/tr/yazi6520-LIBYAYI\\_BOLDUNUZ\\_SIRA\\_SURIYEDE\\_MI.html](http://www.21yyte.org/tr/yazi6520-LIBYAYI_BOLDUNUZ_SIRA_SURIYEDE_MI.html) (Erişim Tarihi: 09.03.2012)
- Rice, Condoleezza, 'Transformational Diplomacy', (Georgetown University, Washington DC, Jan., 2006). <http://2001-2009.state.gov/secretary/rm/2006/59306.htm>. (Erişim Tarihi: 11.01.2013)
- Richard L. Armitage and Joseph Nye, Jr, *CSIS Commission on Smart Power*, Center for Strategic and International Studies, Washington, 2007. [http://csis.org/files/media/csis/pubs/071106\\_csissmartpowerreport.pdf](http://csis.org/files/media/csis/pubs/071106_csissmartpowerreport.pdf) (Erişim Tarihi: 04.01.2013)
- Roy, Arundhati, 'The Algebra of Infinite Justice', <http://www.guardian.co.uk/world/2001/sep/29/september11.afghanistan>, (Erişim Tarihi: 13.02.2013)
- Schuman, Frederick L., "John Hay", *Encyclopedia of the Social Sciences*, vol:VII, MacMillan, 1930-1934.

- Simon Rogers, 'Natooperations in Libya: data journalism breaks down which country does what', *The Guardian*, 31.10.2011,
- Smith, Adam, *Milletlerin Zenginliği*, (İstanbul: İş Bankası Yayınları, Çev:Haldun Derin, 2010), <http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2011/may/22/nato-libya-data-journalism-operations-country#> (Erişim Tarihi: 14.09.2012)
- Stocton, Alfred A., *The Monroe Doctrine and Other Addresses*, (Sanit John Canada:J&A McMillian, 1898)
- Stratfor, 'Military Options to Undermine Syria's Regime', <http://www.stratfor.com/analysis/military-options-undermine-syrias-regime> (Erişim Tarihi: 20.03.2012)
- Tapper, Jake, 'Clinton, No Longer a Believer that Assad is a 'Reformer,' Says He Can't Sustain the Armed Opposition in Syria', *ABC News*, <http://abcnews.go.com/blogs/politics/2011/11/clinton-no-longer-a-believer-that-assad-is-a-reformer-says-he-cant-sustain-the-armed-opposition-in-syria/> (Erişim Tarihi: 10.02.2011)
- The Executive Secretary on The United States Objectives and Programs for National Security April 14.04.1950 "A Report toThe National Security Council NSC 68", 14.04.1950.
- Thompson, Mark, "How Gaddafi Lost His Grip in Libya?,*The Time*", 22.08.2011, <http://nation.time.com/2011/08/22/how-gaddafi-lost-his-grip-on-libya/> (Erişim Tarihi: 27.09.2012)
- U.S. Department of Defense, "Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21<sup>st</sup> Century Defense", Washington, 2012.
- Weber, Max, *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü*, (Ankara:Ayraç Yayınevi, 2010)
- White House, 'President Bush Delivers Graduation Speech at West Point', (United States Military Academy, NY, June 2002), <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2002/06/print/20020601-3.html>, (Erişim Tarihi: 06.01.2012)



# 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na Göre İşçi Sendikası Üyeliğinin Kazanılması

Yusuf YİĞİT\*

## Özet

*Çalışanların sosyal ve ekonomik şartlarının iyileştirilmesi amacıyla örgütlü hareket etmeleri ve bu amaçla kurulmuş sendikalara üye olabilmeleri uluslararası hukukta güvence altına alınmış Türk İş Hukuku mevzuatında da kurallara bağlanmıştır. Türk İş Hukuku açısından işçi sendikasına üyelik, işçi statüsünde çalışanlar yanında, iş sözleşmesi dışında kalan bazı hukuksal ilişkilere göre çalışanlara da tanınmıştır. Yeni yürürlüğe giren 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, işçi sendikası üyelik koşullarını, yürürlükten kalkan 2821 sayılı Sendikalar Kanun'dan farklı esaslara bağlamıştır. Çalışmamızda 6356 sayılı Kanun ile getirilen yeni üyelik koşulları incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İşçi, sendika, üyelik

## Gaining Worker Trade Union Membership According to Trade Unions and Collective Labor Contract Law 6356

### Abstract

*Organized movement of employees to improve their social and economic conditions and their membership to trade unions for this purpose have been ensured by the international law and regulated in Turkish Labour Law by rules. Worker trade union membership are available for both employees who work under worker status and to employees who work based on some legal relations apart from the relationship of worker contract. Newly executed Trade Unions and Collective Labor Contract Law 6356 makes new regulations for worker trade union membership conditions different than the Trade Unions Law 2821 which fell into desuetude. The study examines the new membership conditions written in the Law 6356.*

**Keywords:** Employee, trade union, membership

\* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, yigit544@gmail.com

## 1. GİRİŞ

İşçi statüsünde çalışanların, ekonomik ve sosyal şartlarını iyileştirmek için örgütlü hareket etmeleri, güçlü işveren karşısında önemli bir gerekliliktir. İş Hukuku'nun temel amaçlarından biri de, iş ilişkisinin kurulması sırasında işverenin, çalışma koşullarını belirleme noktasında hâkim unsur hale gelmesine engel olmaktır<sup>1</sup>.

Kabul etmek gerekir ki, işçinin işveren karşısında, asgari ölçüde de olsa iş mevzuatı bakımından verilmiş olan haklarını daha ileri götürme noktasında pazarlık gücü oldukça zayıftır. Kanun işçileri asgari ölçüde belli çalışma koşulları bakımından koruma altına alarak<sup>2</sup>, işçi aleyhine

1 Gerçekten de özellikle ücret hakkı, dinlenme hakkı, çalışma süresi gibi önemli noktalar iş sözleşmesinin yapılması sırasında her iki tarafın da sözleşme özgürlüğü alanına terk edilmemiş, bu konulara bizzat 4857 sayılı İş Kanunu (İK - R.G., 10.06.2003-25134) bakımından ilkeler konulmak suretiyle sınırlamalar getirilmiştir. Örneğin işveren çalışanlara ücret bakımından *en az* asgari ücreti ödemek zorundadır (İK, m.39). İK'nun 39. maddesinin 1. fıkrasına göre, "*iş sözleşmesi ile çalışan ve bu Kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile ücretlerin asgari sınırları en geç iki yılda bir belirlenir*" (İK, m.39/1); Ayrıntı için bkz. Sarper Süzek, İş Hukuku, 8.B, İstanbul-2012, s.376 vd; Hamdi Mollamahmutoglu ve Muhittin Astarlı, İş Hukuku, 4.B, Ankara-2011, s.544 vd; Fevzi Demir, En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 5.B, İzmir-2009, s.134 vd; Aynı şekilde haftalık çalışma süresi de yine İK'nun 63. maddesine göre genel çalışma süresi "*...haftalık en çok kırkbeş saat*" olarak düzenlenmiş, ayrıca işçinin "*Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle*" (İK, m.41/2) ödeneceği hükme bağlanmıştır. Yine dinlenme süreleri konusunda da İş Kanunu gereği asgari hükümler belirlenmiş, "*İşyerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin*" (İK, m.53/1). verileceği ifade edilmiştir. Yine çalışma yaşı konusunda da İş Kanunu asgari yaş ölçütü benimsemek suretiyle "*Onbeş yaşını doldurmuş çocukların çalıştırılması*"nın yasak olduğunu hükme bağlamıştır (İK, m.71/1). Görüldüğü üzere İş Kanunu, özellikle yukarıda belirtmiş olduğumuz, ücret, çalışma süresi ve dinlenme süreleri gibi konularda asgari normlar belirlenmiş, bunların aksinin işçi lehine kararlaştırılabileceğini ancak aleyhe kararlaştırılmayacağını benimsemiştir. İş Hukuku'nda bu tür hükümlere nispi emredici hükümler veya sosyal kamu düzeni hükümleri adı verilir. İş Hukuku'nda getirilen bu hükümler ile işçi haklarına alt sınır çizilmekte, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile bu sınırın üstüne çıkılabilmekte ancak altına hiçbir zaman inilememektedir. Bkz. Süzek, s.30-31; Kübra Doğan Yenisey, "İş Hukukunun Kendine Özgü Emredici Doğası: Sosyal Kamu Düzeni Kurallarına Bir Bakış", Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, C.1, İstanbul-2011, s.33 vd.

2 Onsekizinci yüzyılın sonlarına doğru teknik alandaki yeni buluş ve gelişmeler sebebiyle öncelikle İngiltere'de daha sonra diğer Batı ülkelerinde sanayileşme hareketi başlamıştır. Bu dönemde tezgâh ve atölye üretimi rekabet şansını kaybetmiş, belirtilen üretim şeklinin yerini seri imalat usulü almıştır. Bu dönemde herkesin özgür ve eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, sözleşme özgürlüğüne devlet tarafından müdahale edilmemiş, ücret ve çalışma koşullarının taraflarca kararlaştırılması benimsenmiştir. Ancak hiçbir koruyucu yasa ve mesleki örgütün bulunmadığı bir ortamda işçiler, ekonomik gücü olan işverene karşı koyamamış, işverenin tek taraflı tutumu ile belirlenen (en düşük ücret, iş sağlığı ve güvenliğinden yoksunluk, küçük yaşta çocukların çalıştırılması gibi) çalışma koşullarına boyun eğmek zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler sonucunda devletler daha fazla duyarsız kalmamış, bireyleri insanlık onuruna uygun yaşama koşullarına sağlamak için kendilerini görevli görmüşlerdir. Devlet bu anlamda sosyal yaşama müdahale etmiş, çalışanların hakları gerek Anayasa gerek yasalarla güvence altına alınmıştır. Bkz. Süzek, s.8; Ercan Akyiğit, İş Hukuku, 9.B, Ankara-2013, s.37-38.



aykırı durumların oluşmasına engel olmuştur. Ancak işçinin belirtmiş olduğumuz hakları konusunda iş sözleşmesi yolu ile pazarlık gücünü kullanarak, işverence bir takım iyileştirmeler yapılmasını sağlaması ferdi mücadele ile pek mümkün olmasa da, kolektif mücadele içinde mümkün görünmektedir. İşte belirtmiş olduğumuz nedenlerle çalışanların örgütlü dayanışması oldukça önem arz etmektedir. İşçilerin (veya işverenlerin) çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve yararlarını korumak ve geliştirmek için serbestçe kurulan ve demokratik ilkelere uygun olarak işleyen ve faaliyette bulunan bağımsız özel hukuk tüzel kişisine *sendika* denir<sup>3</sup>. İşçiler tarafından kurulan sendikalara *işçi sendikaları*; işverenler tarafından kurulan sendikalara ise *işveren sendikaları* adı verilir<sup>4</sup>.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu<sup>5</sup> (STİSK) 1. maddesinde sendikaların amacı "*işçi ve işveren sendikaları ile konfederasyonların kuruluşu, yönetimi, işleyişi, denetlenmesi, çalışma ve örgütlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile işçilerin ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumları ile çalışma şartlarını belirlemek üzere toplu iş sözleşmesi yapmalarına, uyuşmazlıkları barışçı yollarla çözümlenmelerine, grev ve lokavta başvurularına ilişkin usul ve esasları düzenlemek*" şeklinde belirlenmiştir<sup>6</sup>.

Sendikal faaliyetlere katılmak, sendikalara üye olmakla mümkündür. İşçi sendikalarına üye olmak ise, hukuki bir işlem niteliğinde olduğu için, belli koşulların varlığını gerekli kılmaktadır. STİSK'nun 17. maddesinin 1. fıkrasına göre, işçi sendikalarına "*On beş yaşını dolduran ve bu Kanun hükümlerine göre işçi sayılanlar, ... üye olabilir*"<sup>7</sup>.

3 Fevzi Şahlanan, Sendikalar Hukuku, İstanbul-1995, s.2; Ayrıca Bkz. Fevzi Denir, Sendikalar Hukuku, 5.B, İzmir-2007, s.2 vd; Akyiğit, İş Hukuku, s.327.

4 1982 Anayasası'nın konuyu düzenleyen 51. maddesine göre, "çalışanlar ve işverenler, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma ve bunlara serbestçe üye olmak ve üyelikten çekilme haklarına sahiptir" denilmiştir.

5 RG., 07.11.2012, 28460; 6356 sayılı Kanun'un 81. maddesine göre, "(1) 5/5/1983 tarihli ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu, 5/5/1983 tarihli ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ve 30/1/1950 tarihli ve 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 1 inci maddesinin ikinci fıkrasının (A) bendi yürürlükten kaldırılmıştır. (2) Diğer mevzuatta 2821 ve 2822 sayılı kanunlara yapılan atıflar bu Kanuna yapılmış sayılır". 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, yürürlükten kaldırılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nu tek bir başlık altında birleştirmiştir.

6 Yürürlükten kaldırılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun "Amaç" başlıklı 1. maddesi şu şekilde düzenlenmişti: "*Bu Kanunun amacı, çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerin korunması ve geliştirilmesi için işçiler ve işverenler tarafından meydana getirilen sendikalar ile konfederasyonların kuruluşu, teşkilatı, faaliyeti ve denetlenmesi esaslarını düzenlemektir*".

7 Belirtelim ki, STİSK'nun 17. maddesinin 2. fıkrasına göre ise, "*Bu Kanun anlamında işveren sayılanlar, işveren sendikalarına üye olabilir*". Görüldüğü üzere işveren sıfatı ile ilgili olarak bir yaş şartı öngörülmemiş, sorunun çözümü 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nda (TMK) öngörülen genel hükümlere bırakılmıştır. Bkz. Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu

2821 sayılı Sendikalar Kanunu<sup>8</sup> ile 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu<sup>9</sup>, yürürlüğe girdiği 1983 tarihinden beri Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization –ILO) tarafından sendikal özgürlük ve uluslararası normlarla çeliştiği gerekçesiyle eleştirilmiştir<sup>10</sup>. Çalışmamızda yeni yürürlüğe giren, 6356 sayılı Kanun’un “*Sendika üyeliği ve üyeliğin kazanılması*” başlığı altında yer alan 17. maddesine göre, işçi sendikasına üyelik ve üyeliğin kazanılması konusu ele alınacak ve önceki 2821 sayılı Sendikalar Kanunu hükümleri karşısında getirilen yeniliklere değinilecektir.

## 2. TEMEL KAVRAMLAR

### I. Sendika Kavramı

Sendikalar, özel hukuk tüzel kişiliğine sahip ve kişi topluluğu şeklinde kurulan, üyelerinin, ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını iyileştirme amacı taşıyan ve işçi ve işverenler tarafından kurulan örgütlerdir<sup>11</sup>. Yürürlükten kaldırılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu (SK) sendika kavramını; “*İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilir*” şeklinde tanımlamıştı. 6356 sayılı Kanun ise sendika kavramını şu şekilde tanımlamıştır; “*İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları... ifade eder*” (STİSK, m.2/1-ğ).

---

İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567, s.10; Bu bakımdan fiil ehliyetine bağlı olarak işverenlerin 18 yaşını doldurmakla ancak işveren sendikalarına üye olabileceklerinin kabulü gerekir (TMK, m.9-13).

8 R.G., 07.05.1983, 18040.

9 R.G., 07.05.1983, 18040.

10 Bkz. A. Can Tuncay, “Sendikalara İlişkin Son Kanun Taslağının Getirdikleri”, Sicil, Mart-2011, S:21, s.153; Ayrıntı için ayrıca bkz. Mesut Gülmez, Sendikal Haklarda Uluslararası Hukuka ve Avrupa Birliğine Uyum Sorunu, Belediye İş, Ankara-2006, s.66-70; Mustafa Kılıçoğlu, 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Yorumu, Ankara-2013, s.4-9; Esra Baskan, 6356 Sayılı Kanun Çerçevesinde İş Sözleşmesinin Sendikal Nedenle Feshi, Ankara-2013, s.46-51.

11 Sendika kavramının kaynağı oldukça eskidir. Roma ve Yunan hukuk sistemlerinde ifade edilen “Syndic” kavramı, bir birliğin temsilini sağlamakla görevli kişiler için kullanılmaktaydı. “Syndicat” kavramı de “Syndic”’in fonksiyonlarını ve bu fonksiyonların yürütülmesini ifade etmek için kullanılmıştır. Bkz. Demir, Sendikalar Hukuku, s.1.

Önceki Kanundan farklı olarak, yeni Kanun, tanımında işçi ve işveren sendikalarının kuruluşu bakımından bir araya gelmesi gereken en az kişi sayısından da bahsetmiştir. Buna göre hem işçi hem de işveren sendikalarının kuruluşu açısından *en az yedi işçi veya işverenin* bir araya gelmesi gerekmektedir<sup>12</sup>. Şüphesiz ki, işçi sendikaları açısından bir araya gelmesi gereken *en az yedi kişinin gerçek kişi* niteliğinde olması gerekir<sup>13</sup>. İşveren sendikaları ise gerçek kişiler yanında, tüzel kişiliği temsil eden gerçek kişilerce veya işveren vekilleri tarafından da kurulabilir<sup>14</sup>.

Ayrıca tanımda “*işkolunda faaliyette bulunmak üzere*” ifadesine yer verilerek *işkolu esasına göre sendikalaşma* ilkesine vurgu yapılmıştır. 6356 sayılı Kanun’a göre, “*Sendikalar, Kanundaki kuruluş usul ve esaslarına uyarak önceden izin almaksızın kurulur. Sendikalar kuruldukları işkolunda faaliyette bulunur*” (STİSK, m.3/1)<sup>15</sup>.

Belirtelim ki, sendikalar gerek kuruluş aşamasında gerek işleyişlerinde devlete, siyasi partilere ve diğer sosyal taraflara karşı bağımsızlık içindedirler<sup>16</sup>. Ayrıca sendikalar bir demokratik kitle örgütü niteliğindedir. Sendikaların tüzüklerinde yer alan kuralların demokrasi ilkelerine aykırı olmaması da gerekir (1982 Anayasası (AY), m.51/son).

## II. Sendika Üyeliği Kavramı

Sendikalara, Kanunda öngörülen koşullar çerçevesinde bağlı olma, *üyelik* ilişkisi ile mümkündür. Üyelik, işçi ve işveren kuruluşları açısından sendikal hakların kullanılması noktasında önemli bir gerekliliktir. Sendika ile üye arasında karşılıklı ilişkiler kuran, hak ve borçlar meydana getiren hukuksal ilişkiye *sendika üyeliği* adı verilir<sup>17</sup>. Üyelik, sendikalar için bir gelir kaynağı olan *aidat* yükümlülüğünü de beraberinde getirmektedir.

12 Belirtilen husus gerekecede: “5253 sayılı Dernekler Kanunundaki düzenleme esas alınarak sendikaların en az yedi gerçek veya tüzel kişi ile kurulacağı hükmü getirilmiştir” şeklinde ifade edilmiştir. Bkz. Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567, s.5.

13 Akyiğit, İş Hukuku, s.347.

14 Akyiğit, İş Hukuku, s.347.

15 “Kamu işveren sendikalarının, aynı işkolundaki kamu işverenleri tarafından kurulması ve faaliyette bulunması şartı aranmaz” (STİSK, m.3/2). Madde gerekçesinde şu ifadelerle yer verilmiştir. “Maddede, Türk hukukuna hâkim olan “serbest kuruluş ilkesi” belirtilmiştir. Maddede sendikaların ülkemiz endüstri ilişkileri sisteminin benimsediği ve uygulandığı biçimde işkolu esasına göre kurulacağı belirtilmiş, kamu işveren sendikaları için, aynı işkolundaki kamu işverenleri tarafından kurulması ve faaliyette bulunması koşulu aranmamıştır”. Bkz. Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567, s.5.

16 Akyiğit, İş Hukuku, s.343.

17 Demir, Sendikalar Hukuku, s.75; Turhan Esener, İş Hukuku, 3.B, Ankara-1978, s.343.

Üyelik ilişkisi aslında *sürekli ve iki taraflı* bir ilişkidir<sup>18</sup>. Bu yönüyle üyelik ilişkisi, sendika ile üye arasında karşılıklı hak ve borç doğuran niteliğe sahiptir<sup>19</sup>. Üyelik ilişkisi, kişiler hukukuna özgü bir ilişki olarak, kişiye sıkı sıkıya bağlı bir hak niteliğindedir. Sendika ile üye arasındaki sözleşme ilişkisinin kurulması sırasında Türk Borçlar Kanunu (TBK)'nun sözleşmenin kurulmasına (öneri ve kabule)<sup>20</sup> ilişkin genel hükümlerinin uygulanması gerekir<sup>21</sup>.

*Öğretide* bu ilişkinin kural olarak bir *kişiler hukuku* ilişkisi niteliğinde olduğu, üyelik adatının varlığı söz konusu olsa da bir malvarlığı ilişkisi niteliğinde kabul edilmemesi gerektiği vurgulanmıştır<sup>22</sup>. Buna göre sendika üyeliği hakkı aynı zamanda devredilmez, vazgeçilmez ve mirasçıya intikal etmez bir hak niteliğindedir<sup>23</sup>.

6356 sayılı Kanun'a göre hem işçiler hem de işverenler sendikalara üye olabilmektedir. İşçi sendikalarında sadece gerçek kişiler; işveren sendikalarında ise, gerçek ya da tüzel kişiler bir araya gelebilmekte ve üye olabilmektedir<sup>24</sup>.

STİSK'nun 17. maddesinin 1. ve 2. fıkralarına göre, "*On beş yaşını dolduran ve bu Kanun hükümlerine göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilir* (STİSK, m.17/1) "*Bu Kanun anlamında işveren sayılanlar, işveren sendikalarına üye olabilir*" (STİSK, m.17/2).

Sendika üyeliği, sendikaya girmekle kazanılır ve sendikada üye bulunduğu sürece devam eder. Bu hak üyelikten doğan haklardan yararlanma olanağı sağlar ve kişiyi üyelikle ilgili yükümlülüklerden sorumlu tutar<sup>25</sup>.

18 Aydın Başbuğ, "Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na Göre Sendika Üyeliği", Sivil, Aralık-2012, s.173.

19 Şahlanan, s.145

20 01.07.2012 günü yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu 3. maddesi, yürürlükten kaldırılan 818 sayılı Borçlar Kanunu'nun 3. maddesinde kullanılan *icap* kavramının yerine "*öneri*" kavramını kullanmıştır.

21 Üyelik ilişkisi, tüzel kişilik hukuku çerçevesinde *katılma* şeklinde kurulmaktadır. Bu nedenle diğer sözleşme ile kurulan borç ilişkilerinden farklıdır. Bu nedenle karşılıklı edim ilişkilerine dayanan Borçlar Kanunu'nun sözleşme hükümleri doğrudan değil, kıyas yoluyla uygulanmalıdır. Dolayısıyla üye sendikaya başvurduğunda, sendika tüzüğünde belirtilen hak ve yükümlülükleri kabul etmiş demektir. Başbuğ, s.173; Zeki Okur, "İşçinin sendikaya Üye Olma Hakkının Üye Olmak İsteddiği Sendikaya Karşı Korunması", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2005, S:6, s.549.

22 Şahlanan, s.145.

23 Demir, Sendikalar Hukuku, s.75; Tüzel kişilik hukuku çerçevesinde meydana gelen üyelik ilişkisinde, üye ile sendika arasında üyenin niteliklerinin önemli olduğu bir hukuki ilişki kurulmuş olmaktadır. Başbuğ, s.174.

24 Bkz. Nuri Çelik, İş Hukuku Dersleri, 21.B, İstanbul-2008, s.438; Şahlanan, s.145. SK'nun *üyelik* başlığı altındaki 20. maddesine konuyu şu şekilde düzenlemiştir: "*Onaltı yaşını doldurmuş olup da bu Kanuna göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilirler. Onaltı yaşını doldurmamış olanların üyeliği kanuni temsilcilerinin yazılı iznine bağlıdır. Bu Kanun anlamında işveren sayılanlar işveren sendikalarına üye olabilirler*".

25 Şahlanan, s.175, Demir, Sendikalar Hukuku, s.75.

Son olarak ifade etmek gerekirse, STİSK'nun 17. maddesinde ele alınan düzenleme, *kurulmuş* bir sendikaya üyelik açısından geçerli bir düzenlemedir. Sendikanın kuruluş aşamasında gerçekleşen üyelik, 17. madde hükümleri çerçevesinde değil, kuruluş aşamasında kazanılmaktadır<sup>26</sup>. Dolayısıyla sendika kurucuları, kuruluş işleminin *tamamlanmasının* ardından *kendiliğinden* üyelik sıfatını kazanmaktadırlar<sup>27</sup>.

### III. Sendika Özgürlüğü Kavramı

Çalışanlar, sendikalara serbestçe üye olma, serbestçe üyelikten çıkma ve üye olmama özgürlüğüne sahiptir. Ayrıca kişilerin işe alınmaları veya işten çıkarılmaları da bir sendikaya üye olmaya veya üye olmama şartına bağlı tutulamaz. Belirtmiş olduğumuz durum, sendikal özgürlüğü ifade etmektedir<sup>28</sup>.

Nitekim 1982 Anayasası'nın 51. maddesinin 1. fıkrasına göre, "*Çalışanlar ve işverenler, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarına sahiptir. Hiç kimse bir sendikaya üye olmaya ya da üyelikten ayrılmaya zorlanamaz*". Aynı şekilde 6356 sayılı Kanun'un 17. maddesinin 1. fıkrasında da, "*Sendikaya üye olmak serbesttir. Hiç kimse sendikaya üye olmaya veya olmamaya zorlanamaz*" denilmek suretiyle sendikaya üye olma veya olmama özgürlüğüne değinilmiştir. Bu noktadaki özgürlük birey olarak bir sendikanın kuruluşuna katılmayı ifade ettiği gibi; sendikaların bir üst kuruluşun kurulmasına katılmasını da (*olumlu/pozitif sendika özgürlüğünü*) ifade eder.

Yine 6356 sayılı Kanun'un 19. maddesinin 1. fıkrasında da "*İşçi veya işveren, sendikada üye kalmaya veya üyelikten ayrılmaya zorlanamaz*" denile-

26 "Fiil ehliyetine sahip ve fiilen çalışan gerçek veya tüzel kişiler sendika kurma hakkına sahiptir. Ancak 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen suçlar geçmiş olsa bile; zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan mal varlığı değerlerini aklama ve kaçakçılık suçlarından birinden mahkûmiyeti bulunanlar sendika kurucusu olamaz" (STİSK, m.6/1). "Kuruluşlar, kurucularının kuruluşun merkezini bulunacağı ilin valiliğine dilekçelerine ekli olarak kuruluş tüzüğünü vermeleriyle tüzel kişilik kazanır. Sendikalar için kurucuların kurucu olabilme şartlarına sahip olduklarını ifade eden yazılı beyanları; üst kuruluşlar için ilgili kuruluşların genel kurul kararları dilekçeye eklenir. Vali, tüzük ve kurucuların listesini on beş gün içerisinde Bakanlığa gönderir. Bakanlık; kuruluşun adını, merkezini ve tüzüğünü on beş gün içinde resmî internet sitesinde ilan eder" (STİSK, m.7/1,2).

27 Böylece 6356 sayılı Kanun'un öngörmüş olduğu şekil koşuluna, bir istisna getirilmiş olmaktadır. Başbuğ, s.174.

28 Sendikal özgürlük kavramı (olumlu/olumsuz; bireysel/kollektif özgürlük) hakkında daha ayrıntılı bilgi için bkz. Akyiğit, İş Hukuku, s.334 vd.; Demir, Sendikalar Hukuku, s.76 vd.; Haluk Hadi Sümer, İş Hukuku, 17.B, Konya-2011, s.168 vd.

rek, çalışanların sendikadan ayrılma veya ayrılmama özgürlüğüne değinilmiştir. Dolayısıyla bir kimsenin herhangi bir sendikaya üye olmaması veya üyelikten ayrılması veyahut da sendikal faaliyete katılmaması<sup>29</sup> bu anlamdaki (*olumsuz/negatif*) sendikal özgürlüğü ifade eder.

### 3. İŞÇİ SENDİKASINA ÜYE OLMANIN KOŞULLARI

#### I. İşçi Sendikasına Üyelik İçin Başvuru Koşulları

6356 sayılı Kanun kapsamında, işçi sendikasına üye olabilecek kimseler için STİSK'nun 17. maddesinde belirtilen koşulların varlığı aranır. Hükümde sendika üyeliği için aranan koşulları değerlendirmeye tabi tuttuğumuzda, başvuru ile ilgili koşulların sağlanmasının yanı sıra, üyeliğin kazanılması için belirtilen koşulların da gerçekleşmiş olması gerekir.

#### A. 6356 Sayılı Kanun'da Belirtilen Koşullar

6356 Sayılı Kanun kapsamında işçi sendikasına üye olabilmek için Kanun kapsamında işçi olmak (STİSK, m.17/1), yaş koşulunu sağlamış olmak (STİSK, m.17/1) ve sendikanın kurulu bulunduğu iş kolunda çalışıyor olmak (STİSK, m.17/4) gerekmektedir. Bu koşulları 6356 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde getirilen yenilikler doğrultusunda aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

#### 1. İşçi Sıfatına Sahip Olmak

##### a) Genel Olarak

İşçi sendikaları, işçiler tarafından meydana getirilmiş tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar olduğundan, doğal olarak bu kuruluşlara yalnızca işçi statüsünde çalışan kimselerin üye olabileceğini belirtmek gerekir. Ancak, işçi kavramı hakkında, Türk İş Hukuku mevzuatı içerisinde yer alan iş kanunları<sup>30</sup>, her biri kendi kapsamında olmak üzere tanımlamalar getirilmiştir.

29 Örneğin sendikaya üye olan bir işçinin sendika tarafından organize edilen bir greve katılmaması gibi. Akyiğit, İş Hukuku, s.335.

30 854 sayılı Deniz İş Kanununa göre "Bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kimselere" (örneğin, aşçı, garson, kamarot, müzisyen, temizlikçi gibi kimselere, Süzek, s.130) gemi adamı denir (DİK, m.2/B); 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun'a göre "Bu kanunun şumulüne giren fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığı çalışanlara gazeteci denir".



STİSK'nun 2. maddesinin 3. ve 4. fıkralarında, "Bu Kanunun uygulanması bakımından işçi<sup>31</sup>, işveren<sup>32</sup> ve işyeri<sup>33</sup> kavramları 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanununda tanımlandığı gibidir.

İş sözleşmesi dışında ücret karşılığı iş görmeyi taşıma, eser, vekâlet, yayım, komisyon ve adi şirket sözleşmesine göre bağımsız olarak meslekî faaliyet olarak yürüten gerçek kişiler de bu Kanunun ikinci ila altıncı bölümleri<sup>34</sup> bakımından işçi sayılır" ifadelerine yer verilmiştir<sup>35</sup>. İş Kanunu'nda yer alan işyeri, işçi ve işveren kavramlarının STİSK bakımından da aynen esas alınması, mevzuat açısından tanım birliği sağlama yönünden yararlı olmuştur, ancak öğretide haklı olarak, bu ifade tarzının 4857 sayılı İş Kanunu dışında diğer iş kanunları açısından işçi ve işveren olan kimselerin sendika kurma hakkının bulunup bulunmadığı yönünden tereddüt doğurucu nitelikte olduğu ileri sürülmüştür<sup>36</sup>.

Konuyu düzenleyen STİSK'nun 2. maddesinin gerekçesinde şu ifadelerle yer verilmiştir: "Maddede işçi, işveren ve işyeri tanımları için 4857 sayılı İş Kanununa yollama yapılmıştır. Her ne kadar 4857 sayılı İş Kanununa atıf yapılmış olsa da bu Kanunda belirtilen tanımlar İş Kanununun kapsamıyla bağlı olmaksızın genel olarak ifade edilmiş olması nedeniyle diğer iş kanunları ile Borçlar Kanununa tabi olan işçi ve işverenler de bu Kanunun kapsamında olacaktır. Zira İş Kanununda işçi ve işverenin tanımı "Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan

31 "Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi...denir" (İK, m.2/1)

32 "İşçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren...denir" (İK, m.2/1).

33 "İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri denir. İşverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve aolu gibi diğer eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılır. İşyeri, işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür" (İK, m.2/1-3).

34 İkinci Bölüm: Kuruluş Esasları ve Organlar (m.3-16); Üçüncü Bölüm: Üyelik (m.17-22); Dördüncü Bölüm: Güvenceler (m.23-25); Beşinci Bölüm: Faaliyetler (m.26-27); Altıncı Bölüm: Kuruluşların Gelirleri, Denetimi ve Kapatılması (m.28-32) ile ilgili hükümlerden oluşmaktadır. Belirtilen hükümler STİSK'nun sendikalarla ilgili hükümleridir.

35 STİSK'nun 2. maddesinin 3 ve 4. fıkralarında işçi, işveren ve işyeri kavramlarına ilişkin olarak 4857 sayılı İş Kanunu'na yapılan atfın; aynı kavramlar bakımından 854 sayılı Deniz İş Kanunu (DİK - R.G., 29.04.1967, 12586); 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tazimini Hakkında Kanun (BİK - R.G., 20.06.1952, 8140); ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (TBK - R.G., 29.04.1967, 12586. TBK, 01.07.2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir) kapsamında iş sözleşmesi ile çalışanlar bakımından geçerli olup olmadığına ilişkin bir açıklık bulunmamaktadır; Öğretide, işyeri tanımı açısından da, diğer iş kanunlarının tümü açısından İş Kanunu'nda yer alan tanımın esas alınması da sakınca doğurur niteliktedir. Tuncay, "Son Kanun Taslağı", s.154; Bu konuda ayrıca bkz. Metin Kutsal, "2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ile 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yasa Teklifi Hakkında Bir İnceleme", Sicil, Eylül-2008, s.73 vd.

36 Tuncay, "Son Kanun Taslağı", s.154.

kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denir” biçiminde yapıldıktan sonra Kanununun 8 inci Maddesinde “İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tabi değildir”.

Kanaatimizce de, STİSK’nun 2. maddesinde, işçi tanımına ilişkin olarak 4857 sayılı Kanun’a atıf yapılmış olsa da, bu ifade tarzına göre yalnızca 4857 sayılı Kanun kapsamında işçi sayılanların, 6356 sayılı Kanun’a göre işçi sayılacağı sonucu da çıkarılmamalıdır. Yani Basın İş Kanunu, Deniz İş Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu kapsamında işçi olanların da, 6356 sayılı Kanun’a göre işçi kabul edilmeleri ve 6356 sayılı Kanun hükümlerine göre sendika kurabilmeleri veya kurulmuş sendikalara üye olabilmeleri mümkündür.

Önemle belirtelim ki, STİSK’nun 17. maddesinde düzenlenen ve aşağıda belirteceğimiz koşulların varlığı yanında, işçi sendikasına üye olmak isteyen çalışanların medeni hakları kullanma ehliyetine de sahip olması gerekir. Bir başka deyişle, ayırt etme gücüne sahip olmak, reşit olmak ve kısıtlı olmamak da gerekir (4721 sayılı Türk Medeni Kanunu-TMK<sup>37</sup>, m.11-16<sup>38</sup>).

## b) İş Sözleşmesine Göre Çalışıyor Olmak

STİSK’nun 2. maddesinin 3. fıkrasına göre işçi olmak kural olarak iş sözleşmesine dayalı olarak çalışmayı gerektirmektedir<sup>39</sup>. İş sözleşmesi, işçi

37 RG., 08.12.2001, 24607.

38 TMK’nun konu ile ilgili hükümleri şu şekildedir: “Erginlik onsekiz yaşın doldurulmasıyla başlar. Evlenme kişiyi ergin kılar” (TMK, m.11); “Onbeş yaşını dolduran küçük, kendi isteği ve velisinin rızasıyla mahkemece ergin kılınabilir” (TMK, m.12); “Yaşının küçüklüğü yüzünden veya akıl hastalığı, akıl zayıflığı, sarhoşluk ya da bunlara benzer sebeplerden biriyle akla uygun biçimde davranma yeteneğinden yoksun olmayan herkes, bu Kanuna göre ayırt etme gücüne sahiptir” (TMK, m.13); “Ayırt etme gücü bulunmayanların, küçüklerin ve kısıtlıların fiil ehliyeti yoktur” (TMK, m.14); “Kanunda gösterilen ayırık durumlar saklı kalmak üzere, ayırt etme gücü bulunmayan kimse için hukuki sonuç doğurmaz” (TMK, m.15); “Ayırt etme gücüne sahip küçükler ve kısıtlılar, yasal temsilcilerinin rızası olmadıkça, kendi işlemleriyle borç altına giremezler. Karşılıksız kazanmada ve kişiyi sıkı sıkıya bağlı hakları kullanmada bu rıza gerekli değildir. Ayırt etme gücüne sahip küçükler ve kısıtlılar haksız fiillerinden sorumludurlar” (TMK, m.16).

39 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun 19. maddesinde yer alan aşağıdaki hükümler sendika üyeliğini etkilemeyen haller olarak ele alınmıştır. a) “Sosyal Güvenlik Kurumundan yaşlılık veya malullük aylığı ya da toptan ödeme olarak işten ayrılan işçilerin sendika üyeliği sona erer. Ancak çalışmaya devam edenler ile kuruluş ve şubelerinin yönetimi, denetleme ve disiplin kurullarındaki görevleri sırasında yaşlılık veya malullük aylığı ya da toptan ödeme alanların üyeliği, görevleri süresince ve yeniden seçtikleri sürece devam eder” (STİSK, m.19/6). b) İşçi kuruluşu ve şubelerinin organlarında görev almak üyeliği sona erdirmez (STİSK, m.19/8). c) “İşçi sendikası üyesinin bir yılı geçmemek üzere işsiz kalması üyeliğini etkilemez” (STİSK, m.19/9).d) “Herhangi bir askeri ödev nedeniyle silah altına alınan üyenin üyelik ilişkisi bu süre içinde askıda kalır” (STİSK, m.19/10).



ile işveren arasında iş ilişkisinin kurulmasını sağlayan hukuki bağıdır. İş sözleşmesi, her iki tarafa da karşılıklı borç yükleyen sözleşmelerdendir. İş sözleşmeleri bireysel iş ilişkisinin temelini oluşturmakta ve bu ilişkide uygulanacak çalışma koşullarını belirleyen başlıca kaynak niteliğini taşımaktadır.

TBK'nun 393. maddesinin 1. fıkrası "Genel Hizmet Sözleşmesi" başlığı altında hizmet sözleşmesinin tanımını yapmıştır<sup>40</sup>. Tanıma göre, "Hizmet sözleşmesi, işçinin işverene bağımlı<sup>41</sup> olarak belirli veya belirli olmayan süreyle iş görmeyi ve işverenin de ona zamana veya yapılan işe göre ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmedir" .

İK'nun 8. maddesinin 1. fıkrasında iş sözleşmesi tanımlanmış bulunmaktadır. Tanıma göre, "İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir"<sup>42</sup>.

BİK'nun 4. maddesi, gazeteci (işçi) ile işveren arasındaki "iş akdi" kavramından söz ederek, bu alandaki çalışma ilişkisinin de iş sözleşmesinden doğduğunu kabul etmiştir<sup>43</sup>. BİK'nun 1. maddesinin 2. fıkrasına göre; "Bu Kanunun şümulüne giren fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığında çalışanlara gazeteci denir". Önemle ifade etmek gerekir ki, 4857 sayılı Kanun'un fikren çalışanların dâhil bulunduğu kapsamına, Basın İş Kanunu'nun kapsamındaki fikir işçileri girmemektedir<sup>44</sup>.

40 TBK'nun konu hakkındaki hükümleri ile ilgili ayrıntılı incelemeler için bkz. Erdem Özdemir, "Teoride ve Uygulamada İş Hukuku Borçlar Hukuku İlişkisi & Yeni İş Sözleşmesi Türleri", Çalışma Hayatı Açısından Yeni Borçlar Kanunu ve Ticaret Kanunu Semineri, İstanbul-2011, s.167 vd; Başak Güneş ve Faruk Barış Mutlay, "Yeni Borçlar Kanununun "Genel Hizmet Sözleşmesi"ne İlişkin Hükümlerinin İş Kanunu ve 818 Sayılı Kanunla Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi", Çalışma ve Toplum, 2011/3, S:30, s.235 vd.

41 4857 sayılı Kanun'un kabulünden önce, iş hukuku öğretisinde kabul edilen bağımlılık unsuru 1475 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmemişti. Borçlar Kanunu'nun 313. maddesinde yapılan tanımda da bu unsur bulunmamaktaydı. Anayasa Mahkemesi, bağımlılığın iş sözleşmesinin belirleyici olduğu konusunda bu dönemde bir karar vermiştir. Bu karara göre, "Hizmet akdi üç unsuru kapsar: 1. İş unsuru, 2. Ücret unsuru, 3. Bağımlılık unsuru. Bu akdi iş görmeye ilişkin diğer aktlerden ayıran bir bağımlılık unsurudur. Hizmet akdinde işçi az veya çok işverene bağımlıdır. Yani çalışmasını işverenin gözetimi ve denetimi altında yapar" (AYM, 26-27.09.1967, 336/26), Süzek, s.237; Zira çalışanın, çalıştırana bağımlılığı söz konusu değilse yani, çalışan kişi, çalıştırının otoritesi altında, onun vereceği emir ve talimatlarla göre iş görmek zorunda değilse iş sözleşmesinden söz etmek mümkün değildir. Münir Ekonomi, İş Hukuku, C.1 Ferdi İş Hukuku, İstanbul-1987, s.14; Ünal Narmanlıoğlu, İş Hukuku-Ferdi İş İlişkileri-I, 3.B, İzmir-1998, s.135.

42 Sendikalar Kanunu, 2. maddesinin 1. fıkrasında iş sözleşmesini esas alarak, işçi kavramını "Hizmet akdine dayanarak çalışanlara denilir" şeklinde tanımlamıştı.

43 Ayhan Görmüş, "Basın İş Sözleşmesi", Tühis, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C:21, S:5-6, Ağustos-Kasım 2008, s.60-61.

44 "Bu Kanun hükümleri Türkiye'de yayımlanan gazete ve mevkutelerle haber ve fotoğraf ajanslarında her türlü fikir ve sanat işlerinde çalışan ve İş Kanunundaki "işçi" tarifi şümulü haricinde kalan kimselerle bunların işverenleri hakkında uygulanır" (BİK, m.1/1). Açıklamalar için bkz. Narmanlıoğlu, s.97.

DİK'nun 2. maddesinin (B) bendi hükmünde, “Bir hizmet aktine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kimselere<sup>45</sup> “gemiadamı” denir” ifadelerine yer verilmiştir<sup>46</sup>. Buna göre iş sözleşmesine dayanarak Deniz İş Kanunu'nun kapsamına giren bir gemide yapılmak şartıyla her türlü iş için alınan kimseler *gemi adamı* yani işçi sayılacaklardır<sup>47</sup>.

6356 sayılı Kanun'a göre yukarıda belirtmiş olduğumuz iş kanunlarının kapsamına giren ve iş sözleşmesine göre çalışanlar da kanun kapsamında işçi niteliğine sahiptir. Yani iş sözleşmesi ile çalışan herkes, 6356 sayılı Kanun'a göre işçi olarak kabul edilecektir<sup>48</sup>.

Önemle ifade edelim ki, iş sözleşmesine göre çalışıyor olsalar bile, işletmenin bütününe<sup>9</sup> yönetenler STİSK'nun 1. maddesinin 1. fıkrasının (e) bendine göre, *işveren vekili* olarak tanımlanmış, yine STİSK'nun 2. maddesinin 2. fıkrasına göre de, “İşveren vekilleri, bu Kanunun uygulanması bakımından işveren sayılır” ifadesi kullanılmıştır. 6356 sayılı Kanun'a göre işletmenin bütününe yöneten işveren vekilleri, işçi sendikalarına değil işveren sendikalarına üye olmaktadır<sup>49</sup>.

Belirtelim ki, 2821 sayılı Kanun döneminde işçi sendikasına üye olmayan çalışanlar bulunmaktaydı. 2821 sayılı Kanun'un 21. maddesine göre<sup>50</sup> *askeri şahısların* (Milli Savunma Bakanlığı ile Jandarma Genel Komu-

45 Örneğin aşçıbaşı, garson, şef, kamarot, müzisyen, berber, çamaşırcılar, ütücüler, temizleyiciler gibi kimseler de “diğer kimseler” kavramı kapsamında gemi adamı olarak kabul edilebilirler. Narmanlıoğlu, s.99.

46 Bir donatana bağlı olarak çalışan bütün işçiler değil, yalnızca gemide fiilen istihdam edilen kimseler gemi adamı kabul edilmektedirler. Narmanlıoğlu, s.99.

47 Narmanlıoğlu, s.99.

48 Şahlanan, s.175.

49 2821 sayılı Kanun uygulamasında, işçi ve işveren kavramlarının aksine, işveren vekilliği kavramının anlamı daraltılmıştır. Bu anlam daralması, 2821 sayılı Kanun'da 1995 yılında 4101 sayılı Kanun ile (RG., 08.04.1995, 22252) gerçekteşen değişiklikle mümkün olabilmektedir. Zira değişiklikten önce 2821 sayılı Sendikalar Kanunu işletmenin tümünü sevk ve idare edenler yanında, işyerinin tümünü idare eden kimseleri de işveren vekili olarak kabul etmişti. Bkz. Narmanlıoğlu, s.110; Çelik, s.44; Demir, Sendikalar Hukuku, s.79.

50 2821 sayılı Kanun'un 21. maddesi 25.05.1988 tarih ve 3449 sayılı yasa ile değiştirilerek, öğrencilere ve Din ve ibadet işlerinde çalışanlara ilişkin üye olma yasağı kaldırılmıştır. RG., 08.06.1988, 19830; 2821 sayılı Kanun'un mülga (RG., 08.06.1988, 19830) 21/2. maddesi hükmünde “Genel ve katna bütçeli idarelerle mahalli idareler ve bunlara bağlı sabit ve döner sermayeli kurumlar, sermayesinin tamamı Devlet tarafından verilme suretiyle kurulan iktisadi kuruluş ve kurumlarla sermayelerinde Devletin iştiraki bulunan bankalar, sigorta şirketleri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları dahil olmak üzere özel kanunlarla kurulan bankalar ve kuruluşlar bu fıkrada sözü geçen idare, kuruluş ve bankalar tarafından ödenmiş sermayesinin en az yarısına katılmak suretiyle kurulan kuruluşlarla bunların aynı oranda katılması ile kurulan kurumlar”da görev yapan müfettiş, kontrolör ile müdür ve buna eşit ve bunların üst kademesindeki yöneticilerin de işçi ve işveren sendikalarına üye olamayacağı öngörülmüştü. Ayrıca 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu (RG., 08.02.2007, 26434) ile yürürlükten kaldırılan 625 sayılı Kanun da, bu kanuna tabi okullarda öğretmenlik yapanları sendikaya üye olamayacak kimseler arasında saymıştı. 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun (RG., 26.06.2004, 25504) ile de özel güvenlik görevlilerine getirilen yasak kaldırılmıştır.

tanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığına bağlı işyerlerinde bu Kanun anlamında işçi olarak çalışanlar hariç), işçi sendikalarına üye olması yasaktır<sup>51</sup>. Dolayısıyla bunlar herhangi bir sendikaya üye olamamakta, bir şekilde üye olmuşlar ise üyelikleri geçersiz sayılmaktaydı. Belirtmiş olduğumuz çalışanların üyelik yasağına ilişkin hüküm, 6356 sayılı Kanun kapsamına alınmamıştır.

### c) İş Sözleşmesi Dışında Kanunda Öngörülen Diğer Hukuksal İlişkiler İçinde Çalışıyor Olmak

6356 sayılı Kanun, iş sözleşmesi ile çalışanlar dışında, ücret karşılığı olarak iş görmeyi diğer bazı hukuki ilişkiler ile yürüten gerçek kişileri de işçi olarak kabul etmiştir<sup>52</sup>. Nitekim Kanun'un 2. maddesinin 4. fıkrasına göre, "İş sözleşmesi dışında ücret karşılığı iş görmeyi taşıma, eser, vekâlet, yayın, komisyon ve adi şirket sözleşmesine göre bağımsız olarak meslekî faaliyet olarak yürüten gerçek kişiler de bu Kanunun ikinci ila altıncı bölümleri bakımından işçi sayılır" (STİSK, m.2/4).

Yürürlükten kaldırılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu bu düzenlemeyi, "Bu Kanun bakımından araç sahibi hariç nakliye mukavelesine<sup>53</sup> göre esas itibariyle bedeni hizmet arzı suretiyle çalışmayı veya neşir mukavelesine<sup>54</sup> göre eserini naşire terketmeyi meslek edinmiş bulunanlar ve adi şirket mukavelesine<sup>55</sup> göre ortaklık payı olarak esas itibariyle fiziki veya fikri emek arzı suretiyle - bu mukavelenin aynı durumdaki herkese fiilen açık olması kaydıyla bir işyerinde çalışanlar da işçi sayılırlar" şeklinde ele almıştı (SK, m.2/2).

Görüldüğü üzere yeni Kanun önceki hükmü değiştirmiş ve sayılan kategorileri genişletmiştir. Önceki düzenlemede yer alan "taşıma" (6102 sayı-

51 Askeri şahıs olarak nitelendirilen kimselerin önemli bir bölümünün görevleri gereği memur statüsünde çalışan ve askerliği kendisine meslek edinmiş kişilerden oluştuğu, bunun dışında kalan ve askerliği meslek edinmemiş askeri şahısların (yedeksubay, er, erbaş gibi) ise silah altında bulunduğu süre içerisinde sendika üyelikleri askıda kaldığına göre, bu hükmün anlamının daha çok söz konusu kişiler eğer sendika üyesi iseler üyelik hak ve yükümlülüklerinin askıda kaldığı, buna karşılık üye değil iseler bu dönem içinde üye olamayacakları anlamında yorumlanması gerektiği öğretilmiş ifade edilmiştir. Şahlanan, s.154.

52 İş sözleşmesi ile bir işin görülmesi ve işçi sıfatının kazanılması ancak gerçek kişiler için söz konusudur. Tüzel kişiler ile iş sözleşmesi dışında diğer iş görme sözleşmeleri ile hukuksal ilişki kurulması mümkündür. Başbuğ, s.176.

53 Yürürlükten kaldırılan, 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 762 vd. maddelerinde düzenlenmişti.

54 Yürürlükten kaldırılan 818 sayılı Borçlar Kanunu'nun 372 vd. maddelerinde düzenlenmişti.

55 Yürürlükten kaldırılan 818 sayılı Borçlar Kanunu'nun 520 vd. maddelerinde düzenlenmişti.

lı Türk Ticaret Kanunu – TTK<sup>56</sup>, m.850 vd)<sup>57</sup>, “yayım”<sup>58</sup> (TBK, m.487-501) ve “adi şirket”<sup>59</sup> (TBK, m.620-645) sözleşmelerine göre işçi sayılanlar yanında; diğer iş görme sözleşmeleri olan ve “eser sözleşmesi” (TBK, m.470-486)<sup>60</sup>, “vekâlet sözleşmesi” (TBK, m.502-514)<sup>61</sup>, “komisyon sözleşmesi” (TBK, m.532-546)<sup>62</sup> hükümlerine göre çalışanlar da 6356 sayılı Kanun anlamında işçi olarak kabul edilmiş ve işçi sendikalarına üye olmalarının yolu açılmıştır<sup>63</sup>.

2821 sayılı Kanunda *adi şirket sözleşmesine* göre bedenen çalışmayı sermaye payı olarak koymak yeterli olmayıp, bu şekildeki çalışmanın herkese açık olması şartı öngörülmüştü. Uygulamada böyle bir adi ortaklık olmamasına rağmen, hüküm uzun yıllar yürürlükte kalmıştı<sup>64</sup>. 6356 sayılı Kanunda böyle bir düzenlemeye yer verilmemiştir. Ayrıca taşıma sözleşmesine göre çalışanların sınırı da genişletilmiş, yalnızca bedenen çalışan hamallar değil, kendi aracı ile nakliyecilik yapanlar da işçi olarak kabul edilmiştir.

Böylece, sürekli ve bağımlı biçimde işçi statüsünde çalışanlar yanında; iş sözleşmesi dışında bağımsız olarak ücret karşılığı iş görmeyi taşıma, eser, vekâlet, tellallık, yayın, komisyon ve adi şirket sözleşmesine göre mesleki faaliyet olarak yürüten gerçek kişilerin de sendikaya üye olmaları sağlanmıştır<sup>65</sup>.

56 RG., 14.02.2011, 27846. Bu Kanun, 29.06.1956 tarihli ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nu yürürlükten kaldırmıştır.

57 Taşıyıcı, taşıma sözleşmesiyle eşya veya yolcu taşıma işini veya ikisini birlikte üstlenen kişidir. Eşya her türlü yükü de kapsar (TTK, m.850/1).

58 Yayım sözleşmesi, bir fikir ve sanat eseri sahibinin veya halefinin, o eseri yayımlanmak üzere yayımcıya bırakmayı, yayımcının da onu çoğaltarak yayımlamayı üstlendiği sözleşmedir (TBK, m.487).

59 Adi ortaklık sözleşmesi, iki ya da daha fazla kişinin emeklerini ve mallarını ortak bir amaca erişmek üzere birleştirmeyi üstlendikleri sözleşmedir. Bir ortaklık, kanunla düzenlenmiş ortaklıkların ayırt edici niteliklerini taşımıyorsa, bu bölüm hükümlerine tabi adi ortaklık sayılır (TBK, m.620).

60 Eser sözleşmesi, yüklenicinin bir eser meydana getirmeyi, iş sahibinin de bunun karşılığında bir bedel ödemeyi üstlendiği sözleşmedir (TBK, m.470).

61 Vekâlet sözleşmesi, vekilin vekâlet verenin bir işini görmeyi veya işlemini yapmayı üstlendiği sözleşmedir (TBK, m.502).

62 Alım veya satım komisyonculuğu, komisyoncunun ücret karşılığında, kendi adına ve vekâlet verenin hesabına kıymetli evrak ve taşınurların alım veya satımını üstlendiği sözleşmedir (TBK, m.532).

63 Kanunda sayılan bu kişiler açısından işçi sendikası kurma ve bu sendikalara üye olma serbesfisi bulunmakla birlikte, belirtilen alanda yoğun bir sendikal faaliyete uygulamada rastlanılmamaktadır. Bkz. Tuncay, “Son Kanun Taslağı”, s.154.

64 Öğretide, sendikal haklardan yararlanma ve üyelik bakımından işçi kabul edilecek taşıma, eser, vekâlet, yayın, komisyon ve adi şirket sözleşmesine göre iş görenlerin, yanlarında ücret karşılığı işçi çalıştırmama şartının da aranması gerektiği görüşü ileri sürülmüştür. Başbuğ, s.176.

65 Bkz. Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567, s.10; Kamu işyerlerinde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’un 4/C hükmüne istina-

## 2. Yaş Koşulunu Sağlamış Olmak

İşçi sendikasına üye olabilmek için belli bir yaşın doldurulmuş olması koşulu aranmıştır. STİSK'nun 17. maddesinin 1. fıkrasına göre, "On beş yaşını dolduran ve bu Kanun hükümlerine göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilir".

2821 sayılı Kanun'da bu hüküm, "Onaltı yaşını doldurmuş olup da bu Kanuna göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilirler. Onaltı yaşını doldurmamış olanların üyeliği kanuni temsilcilerinin yazılı iznine bağlıdır" (SK, m.20/1) şeklinde düzenlenmişti. Böylece işçi sendikasına üyelik, onbeş yaşın tamamlanmasına bağlanarak 4857 sayılı Kanun'da belirlenen asgari çalışma yaşı ile paralellik sağlanmıştır<sup>66</sup>.

İK'nun 71. maddesinin 1. fıkrasına göre, "Onbeş yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması yasaktır. Ancak, ondört yaşını doldurmuş ve ilköğretimi tamamlamış olan çocuklar, bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler" (İK, m.71/1). 6356 sayılı Kanun'da 14 yaşını doldurmuş olan işçilerin, sendika üyelik hakları ile ilgili herhangi bir hükme yer verilmemiştir<sup>67</sup>.

STİSK'nun 17. maddesinin 1. fıkrasına göre öngörülmüş bulunan üyelik yaşı, aynı zamanda Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırma Usul ve Esas-

---

den çalıştırılan ve uygulamada "4/C"li olarak da isimlendirilen personelin de bağımlılık ilişkisi nedeniyle idare ile ilişkisinin özel hukuk sözleşmesi içinde değerlendirilmesi, bunların da iş sözleşmesi ile çalışanlar kategorisine sokulması gerektiği hakkında görüş için bkz. Başbuğ, s.177; Bu kişiler için yasada yer almış bu düzenlemenin anlamsızlığı hakkında bkz. Ercan Akyiğit, "Yeni Sistemde Sendika Üyeliği ve Güvencesi", Çalışma ve Toplum, 2013/2, S:37, s.41.

66 "Onbeş yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması yasaktır. Ancak, ondört yaşını doldurmuş ve ilköğretimi tamamlamış olan çocuklar, bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler" (İK, m.71/1); Zorunlu ilköğretim çağı 30.03.2012 tarihli ve 6287 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un (RG., 11.04.2012, 28261) 7. maddesi ile 14.06.1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 22. maddesinde yapılan değişikliği ardından 06-13 yaş grubundaki çocukları kapsamaktadır. Buna göre belirtilen yaş grubunda yer alan çocukların 13 yaşını bitirip 14 yaşına girdikleri yılın öğretim yılı sonunda zorunlu ilköğretim çağı sona ermiş olacaktır. Zorunlu ilköğretim çağının erken başlatılması sebebiyle, zorunlu ilköğretim çağının bitiş zamanı ile asgari çalışma yaşı arasındaki bağlantı ortadan kalkmıştır. Bu durum, öğretime 14 yaşın içindeki çocuğun 14 yaşını dolduruncaya ve giderek 15 yaşını dolduruncaya kadar ne yapması gerekeceği sorusunu akla getireceği gerekçesiyle eleştirilmiştir. Bkz. Centel, Tankut, "Aşamalı Zorunlu Eğitimin Çalışma Yaşamına Etkisi", Sicil, Haziran-2012, s.5-6.

67 Öğretime bu durum 6356 sayılı Kanun'un bir eksikliği olarak kabul edilmiştir. Fevzi Demir, "Toplu İş İlişkileri-5: Sendika Üyeliği ve Üyeliğin Kazanılması, m.17", <http://www.gozlemgazetesi.com>, 18.02.2013; 03 Aralık 2010 tarihli Taslak metninde, işçi sendikasına üyelik yaşı olarak yine 15 yaşın doldurulması kabul edilmiş, ancak onbeş yaşını doldurmamış olanların üyeliği kanuni temsilcilerinin yazılı rızası şartına bağlanmıştır. Hüküm öğretime isabetli bulunmuştu. Bkz. Tuncay, "Son Kanun Taslağı", s.157.

ları Hakkında Yönetmeliğin<sup>68</sup> 4. maddesinde düzenlenmiş bulunan “genç işçi” kavramının tanımına esas alınan yaştır. Bu şekilde tam fiil ehliyetine sahip olmayan genç işçilerin sendika üyelik başvurularında, 2821 sayılı Kanun’un 16 yaşını doldurmamış olanlar için aradığı yasal temsilci iznine ilişkin hüküm konusunda, 6356 sayılı Kanun sessiz kalmıştır<sup>69</sup>. Bu durumda, STİSK’nun 80. maddesinde belirtilmiş bulunan, “Kuruluşlar hakkında, bu Kanunda hüküm bulunmayan hâllerde 4721 sayılı Kanun ile 4/11/2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanununun bu Kanuna aykırı olmayan hükümleri uygulanır” hükmü gereği, fiil ehliyeti bulunmayan kimselerin sendika üyelikleri konusunda yasal temsilcinin onayının alınması zorunludur (TMK, m.9-16; Dernekler Kanunu, m.3/2)<sup>70</sup>.

### 3. Sendikanın Kurulu Bulunduğu İş Kolunda Çalışmak

6356 sayılı Kanun, sendikaların işkolu esasına göre faaliyette bulunacaklarını hükme bağlamıştır. İşkolu esasına göre sendikalaşma, 2821 sayılı Kanun döneminde de benimsenmişti<sup>71</sup>.

STİSK’nun 3. maddesinin 1. fıkrasında, “...Sendikalar kuruldukları işkolunda faaliyette bulunur” ifadelerine yer verilmiştir. Ayrıca STİSK’nun 17. maddesinin 3. fıkrasına göre, “İşçi veya işverenler aynı işkolunda ve aynı zamanda birden çok sendikaya üye olamaz” denilmiştir. Ancak 2821 sayılı Kanun döneminden farklı olarak, belirtmiş olduğumuz hükümden hemen sonra, 1982 Anayasası’nda 5982 sayılı Kanun<sup>72</sup> ile gerçekleştirilen değişiklik gereği, “Ancak aynı işkolunda ve aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerlerinde çalışan işçiler birden çok sendikaya üye olabilir” (STİSK, m.17/3) cümlesi eklenmiştir.

2821 sayılı Kanun’un aynı konuyu düzenleyen 22. maddesinin 1. ve 2. fıkralarında ise “İşçi veya işverenler aynı zamanda ve aynı işkolunda birden çok sendikaya üye olamazlar. ifadelerine yer verilmiştir.

68 RG., 06.04.2004, 25425.

69 Tam fiil ehliyetine sahip olmayan sınırlı ehliyetsiz olan çocuğun sendika üyeliği anne ve babasının onay vermesine bağlıdır. Anne ve babanın onay vermesine kadar üyelik askıda geçersizdir. Askıda geçersizlik genç işçi için geçerli olup, sendika açısından ileri sürülemez. Başbuğ, s.174.

70 Aksi görüş için bkz. Akyiğit, İş Hukuku, s.372.

71 2821 sayılı Kanun döneminden önce yürürlükte bulunan, 274 sayılı Sendikalar Kanunu döneminde, işyeri esasına göre sendikacılık ilkesi benimsenmişti. Ancak bu uygulama işçiyi gerektiği gibi koruyamayan, güçsüz sendikaların ortaya çıkmasına sebep olmuştu. Ayrıntılı bilgi için bkz. Şahlan, s.25.

72 07.05.2010, 5982 sayılı “Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”. Bu Kanun 12.09.2010 tarihinde yapılan halkoylaması sonucu kabul edilmiş ve buna ilişkin Yüksek Seçim Kurulu kararı 23.09.2010 tarihli ve 27708 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.



Öğretide, *aynı işkolunda* aynı anda birden fazla sendikaya üye olmanın engellenmesinin sendika çokluğu ilkesi ile bağdaşmaz olmadığı, bu ilke zedelenmedikçe işçinin yalnızca tek bir sendikayı seçerek üye olabilmesinin bireysel sendika özgürlüğüne aykırı olmadığı ileri sürülmüştür<sup>73</sup>.

Görüldüğü üzere iki madde arasındaki en önemli farklılık “*Ancak aynı işkolunda ve aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerlerinde çalışan işçiler birden çok sendikaya üye olabilir*” şeklindeki hükümdür. Belirtilen hükmün temelini 1982 Anayasası'nda, 2010 yılında yapılan değişiklikler oluşturmaktadır. 1982 Anayasasının 51. maddesinin 4. fıkrası hükmünde yer alan “*Aynı zamanda ve aynı iş kolunda birden fazla sendikaya üye olunamaz*” şeklindeki hükmün ilga edilmesi ile birlikte<sup>74</sup>, STİSK'nun 17. maddesi bu konuda bir istisna kabul ederek, aynı işkolunda ve aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerlerinde çalışan işçilerin birden çok sendikaya üye olabileceğini kabul etmiştir<sup>75</sup>. Dolayısıyla aynı işkolunda, aynı zamanda ve aynı işverene ait işyerlerinde faaliyette bulunan birden fazla sendikaya üye olma yasağı devam etmektedir<sup>76</sup>.

Öğretide *Ulucan*, düzenlemenin kaosa yol açabilecek nitelikte olduğunu belirterek, mevcut hükümle sendika üyeliğinin anlamsız hale geldiğini savunmuştur<sup>77</sup>. *Tuncay*, değişiklikten önceki *aynı zamanda ve aynı işkolunda birden fazla sendikaya üye olunamaz* şeklindeki hükmün, bir kimsenin aynı işkolunda birden çok sendikaya üye olarak bu sendikaların yapmış olduğu farklı toplu iş sözleşmelerinden yararlanmasına engel olmak amacıyla var olduğunu ve aynı zamanda sendika üyeliğini disiplin altına alma anlayışına hizmet etme amacıyla yürürlüğe konulduğunu ifade etmiştir<sup>78</sup>. *Demir'e*

73 Şahlanan, s.159.

74 1982 Anayasası'nda değişiklik yapan 5982 sayılı Kanun'un 5. maddesinin gerekçesinde “*Anayasanın 51 inci maddesinin dördüncü fıkrası, sendika özgürlüğünü iş kolu ile sınırlamakta ve aynı zamanda aynı iş kolunda birden fazla sendikaya üye olunamayacağını hükme bağlamaktadır. Bu düzenleme, Uluslararası Çalışma Teşkilatının (ILO) Sendika Özgürlüğüne ve Örgütlenme Hakkının Korunmasına İlişkin 87 Sayılı Sözleşmesine aykırı bulunmaktadır. Bu nedenle, söz konusu aykırılığın giderilmesi amacıyla 51 inci maddenin dördüncü fıkrası yürürlükten kaldırılmaktadır*” ifadelerine yer verilmiştir. (Bkz. www.tbmm.gov.tr/sirasayi/ donem23yil01/ss497.pdf, 05.03.2013).

75 STİSK'nun gerekçesinde ise “*Aynı işkolunda farklı işverenlere ait işyerlerinde ikinci bir işverene bağımlı olarak çalışan işçilerin birden çok sendikaya üye olmasının önü açılmıştır. Düzenleme, esnek zamanlı çalışanlara, aynı işkolunda farklı işverenlerle iş sözleşmesi yapması durumunda birden çok sendikaya üye olma imkânı getirmeyi amaçlamaktadır*” ifadeleri kullanılmıştır. Bkz. Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567, s.10.

76 Başbuğ, s.178.

77 Devrim Ulucan, “12 Eylül Tarihli Anayasa Değişikliklerinin Toplu İş Hukukuna Yansıması”, Legal, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, S:33, 2011, s.9.

78 Tuncay, “Son Kanun Taslağı”, s.158.



göre, aynı zamanda aynı işkolunda birden fazla sendikaya üye olunamayacağına ilişkin hüküm, toplu iş sözleşmesi yapma yetkisi alma sırasında çıkan uyuşmazlıkların giderilmesini kolaylaştırma amacına dönüktür<sup>79</sup>.

Öte yandan aynı anda birden fazla sendikaya üyelik, farklı iş kollarında çalışan işçiler için de geçerlidir<sup>80</sup>. Şüphesiz ki, farklı iş kollarında birden çok sendikaya üye olunması da özellikle kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalışan kimseler açısından kabul edilebilecek bir olgudur<sup>81</sup>. Yargıtay, işçilerin aynı zamanda farklı işkollarında kurulu sendikalara üye olamayacağı görüşündedir. Yani kısmi zamanlı çalışıyor olsa da, aynı zamanda ve farklı işkollarında çalışan işçilerin birden fazla sendikaya üye olabileceği Yüksek Mahkeme tarafından benimsenmemiştir<sup>82</sup>. Yargıtay'ın bu görüşünü, 6356 sayılı Kanun'un, aynı zamanda aynı işkolunda farklı işverenler yanında çalışmakta olan işçilerin birden fazla sendikaya üye olabileceğini kabul eden düzenlemesi (STİSK, m.17/3) karşısında, devam ettirmemesi gerektiği kanaatindeyiz.

Önceki 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 22. maddesinin 1. fıkrasında yer alan hüküm ile hükmün dayanağı olan 1982 Anayasası'nun mülga 51. maddesinin 4. fıkrasında yer alan hükmün 87 sayılı ILO Sözleşme'nin 2. maddesi ile düzenlenen *herkesin dilediği sendikaya girme hakkı* ile çeliştiği ortadadır. STİSK'nun 17. maddesinin 3. fıkrasında getirilmiş olan aynı işkolunda aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerinde çalışan işçilerin birden fazla sendikaya üye olabileceklerine ilişkin hükmün, işçinin her iki sendikanın yapacağı faaliyetlerden (örneğin toplu iş sözleşmesinden) yararlanabilmesi açısından yararlı olacağı söylenebilir. Zaten aynı zamanda ve aynı işkolunda farklı işverenlere ait işyerlerinde birden fazla sendikaya üye olma, özellikle *kısmi statüde* çalışan işçiler tarafından kullanılacak bir hak olarak ortaya çıkmaktadır<sup>83</sup>. Gerçi 6356 sayılı Kanun, aynı zamanda ve aynı işkolunda farklı işverenlere ait işyerlerinde birden fazla sendikaya

79 Fevzi Demir, Sendikalar Hukuku, 5.B, İzmir-2007, s.83.

80 Şahlanan, s.158; Haluk Hadi Sümer, İş Hukuku Uygulamaları, 4.B, Konya-2010, s.360.

81 Şahlanan, s.158.

82 Y9HD, 10.07.1985, E.1985/7738, K.1985/7474, www.kazancihukuk.com (06.03.2013).

83 Öğretide 1982 Anayasası'nda yapılan 2010 değişikliklerinin Toplu İş Hukuku alanına yansımaları konusunda yapılan değerlendirmeler hakkında geniş bilgi için bkz. Ulucan, s.3-31; Tankut Centel, "99. Uluslararası Çalışma Konferansı Kararları Bağlamında Türkiye'deki Gelişmelerin Değerlendirilmesi", Mercek, S:59, 2010, s.39 vd; A. Can Tuncay, "Anayasanın İş Hukukuna İlişkin Bazı Maddelerinde Yapılan Değişikliklerin Değerlendirilmesi", Sicil, S:18, 2010, s.151 vd; Nizamettin Aktay, "TBMM'nin Kabul Ettiği Anayasa Değişikliklerinin Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri 2010", Mercek, S:59, 2010, s.91 vd; Metin Kutal, "Toplu Pazarlık Sistemi Açısından Anayasada 5982 Sayılı Yasa İle Yapılan Son Değişiklikler", Mercek, S:59; 2010, s.16 vd; Alpay Hekimler, "Anayasa Değişikliği Paketinin Türk Sendikacılığı Üzerine Muhtemel Etkileri", Mercek, S:59; 2010, s.129 vd.

üye olma hakkının mutlaka *kısmi süreli iş sözleşmesi* ile çalışanlara özgülen-  
diğine dair bir açıklık içermemektedir. STİSK'nun konuyu düzenleyen 17.  
maddesinin gerekçesinde “*Düzenleme, esnek zamanlı çalışanlara<sup>84</sup>, aynı işko-  
lunda farklı işverenlerle iş sözleşmesi yapması durumunda birden çok sendikaya  
üye olma imkanı getirmeyi amaçlamaktadır*” ifadelerine yer verilmiştir.

Yukarıda aynı zamanda, aynı işkolunda birden fazla sendikaya üye-  
liğe, özellikle toplu iş sözleşmesi yapma yetkisini alma sırasında çıkan  
uyuşmazlıkları çözümede önceki hükmün kolaylık gösterdiği inancı ile  
karşı çıkılması, *kanaatimizce* de haklı olmakla birlikte, elektronik ortamda  
sağlıklı işleyen bir çevrimiçi üye kayıt sisteminin bu endişeyi ortadan kal-  
dırabileceğini belirtebiliriz. Ayrıca, işçinin her iki sendikaya olan üyeliği-  
nin, sendikaların çoğunluğunun hesabında göz önünde bulundurulması,  
uygun bir çözüm olarak düşünülmelidir<sup>85</sup>.

Sendikaya üyelikte aynı işkolunda çalışma koşulu öngörülmüş olmak-  
la birlikte, *yardımcı işlerde* çalışanların, çalıştıkları işkolundaki bir sendika-  
ya mı yoksa yardımcı işin girdiği işkolunda kurulu bir sendikaya mı üye  
olacağına da bu noktada açıklığa kavuşturulması gerekir. İşçi sendikası  
üyesi olmak isteyen bir çalışanın, çalıştığı asıl işyerinin bağlı olduğu iş-  
kolunda kurulu bir sendikaya üye olması STİSK'nun 17. maddesinin 4.  
fıkrasının bir gereğidir. Hükme göre, “*Bir işyerinde yardımcı işlerde çalışan  
işçiler de, işyerinin girdiği işkolunda<sup>86</sup> kurulu bir sendikaya üye olabilir*”<sup>87</sup>. Örne-

84 Nitekim teknolojik gelişmelerin olağanüstü hız kazanması, otomasyona ve nihayetinde bilgi yoğun teknolojiye geçilmesi sonucu klasik çalışma biçimlerinde uzaklaşmış, *kısmi süreli çalışmalar* daha yaygın hale gelmiş, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı, geçici iş ilişkisi, evde çalışma, tele çalışma gibi atipik iş türleri ortaya çıkmıştır. Süzek, s.20; Ayrıntılı bilgi için bkz. Emin Zeytinoglu, “İş Hukukunda Esneklik ve 4857 sayılı İş Kanunu'na Çeşitli Yansımaları”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5 Sayı:10 Güz 2006/2 s.191-202.

85 Akyiğit, İş Hukuku, s.371.

86 2821 sayılı Kanun'da işkolu sayısı 28'dir. İşkolları ise: 1. Tarım ve ormancılık, avcılık ve balıkçılık; 2. Madencilik; 3. Petrol, kimya ve lastik, 4. Gıda sanayi; 5. Şeker; 6. Dokuma; 7. Deri; 8. Ağaç; 9. Kağıt; 10. Basın ve yayın; 11. Banka ve sigorta; 12. Çimento, toprak ve cam; 13. Metal; 14. Gemi; 15. İnşaat; 16. Enerji, 17. Ticaret, büro, eğitim ve güzel sanatlar; 18. Kara taşımacılığı; 19. Demiryolu taşımacılığı; 20. Deniz taşımacılığı; 21. Hava taşımacılığı; 22. Ardiye ve antrepoculuk; 23. Haberleşme; 24. Sağlık; 25. Konaklama ve eğlence yerleri; 26. Millî savunma; 27. Gazetecilik; 28. Genel işler, şeklinde düzenlenmişti. 6356 sayılı Kanun'da ise işkolu sayısı 20'dir. İşkolları ise şu şekildedir: 1. Avcılık, balıkçılık, tarım ve ormancılık; 2. Gıda sanayi; 3. Madencilik ve taş ocakları; 4. Petrol, kimya, lastik, plastik ve ilaç; 5. Dokuma, hazır giyim ve deri; 6. Ağaç ve kağıt; 7. İletişim; 8. Basın, yayın ve gazetecilik; 9. Banka, finans ve sigorta; 10. Ticaret, büro, eğitim ve güzel sanatlar; 11. Çimento, toprak ve cam; 12. Metal; 13. İnşaat; 14. Enerji; 15. Taşımacılık; 16. Gemi yapımı ve deniz taşımacılığı, ardiye ve antrepoculuk; 17. Sağlık ve sosyal hizmetler; 18. Konaklama ve eğlence işleri; 19. Savunma ve güvenlik; 20. Genel işler.

87 Hükümün benzeri 2821 sayılı Kanun'da da yer almıştı. SK'nun 22. maddesinin 2. fıkrası, “*Bir işyerinde yardımcı işlerde çalışan işçiler de, işyerinin girdiği işkolunda kurulu bir sendikaya üye olabilir*” şeklinde düzenlenmişti.

ğin demirçelik fabrikasında çalışan marangozlar, *metal işkolunda* kurulu bir sendikaya üye olabilecektir<sup>88</sup>.

Görüldüğü üzere, asıl işe yardımcı işler de, asıl işin girdiği iş kolundan kabul edilmektedir. STİSK'nun 17. maddesinin 4. fıkrasında yer alan hükümden, işyerinin girdiği işkolunda kurulu herhangi bir sendikaya üye olmanın mümkün olduğu anlaşılmaktadır<sup>89</sup>. Ancak bu noktada, yardımcı işlerde çalışan işçilerin, asıl işyerinin girdiği işkolunda kurulu sendikaya üye olması durumunda, bu sendikanın yaptığı toplu iş sözleşmesinden yararlanıp yararlanmayacağına da belirtilmesi gerekir. Önemle ifade edelim ki, toplu iş sözleşmesinden yararlanmada, taraf işçi sendikasına üye olma koşulunun dışında başka bir koşul aranmadığı için, yardımcı işlerde çalışan işçiler de, asıl işyerinin dâhil olduğu toplu iş sözleşmesinden yararlanabilecektir<sup>90</sup>. Bu sonucun, yardımcı işin alt işveren tarafından üstlenilmesi durumunda uygulanamayacağı *düşüncesindeyiz*<sup>91</sup>. Zira alt işverenin üstlendiği yardımcı iş, alt işveren tarafından asıl iş olarak kabul edildiğinden, alt işveren işçileri de asıl işverenin işyerinin dâhil olduğu işkolundaki sendikaya değil, alt işverenin işyerinin dâhil olduğu işkolundaki sendikalara üye olabilmektedirler<sup>92</sup>. Ancak alt işverenin işyerinin hangi işkoluna girdiği konusu, 6356 sayılı Kanun'un 4. maddesinde açık düzenlenmemekle beraber, 4. maddenin gerekçesinde "*Bir işyerinde yürütülen yardımcı işin alt işveren tarafından üstlenilmesi halinde, bu iş artık asıl işveren yönünden yardımcı iş olarak kabul edilemez. Bu işler alt işveren bakımından asıl iş kabul edilir ve işkolu buna göre belirlenir*" ifadelerine yer verilmiştir<sup>93</sup>. Dolayısıyla alt işveren işçileri de, asıl işverenin işyerinde üstlenilmiş olan iş, alt işveren için yardımcı iş olarak kabul edilmediğinden dolayı, onlar da üstlenilen işin faaliyet alanına giren sendikalara üye olabilecektir. Örneğin büro hizmetleri işkolunda faaliyet gösteren bir alt işveren şirketinin, hastanede çalışan işçileri, sağlık işkolundaki bir sendikaya üye olamayacaktır. Belirtelim ki, bu sonuç, alt işveren işçilerinin sendikalaşmasının önündeki engelleri daha da katı hale getirmektedir<sup>94</sup>. Örneğin, özellikle muvazaalı

88 Demir, Sendikalar Hukuku, s.83.

89 Murat Özveri, Toplu İş İlişkileri Yasa Tasarısı ve Sendikal Haklar, Birleşik Metal İş Yayınları, İstanbul-2012, s.50.

90 Özveri, s.51.

91 Kşz. Özveri, s.51.

92 Bkz. Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567, s.5.

93 Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567, s.5.

94 Gerçekten de alt işverenler, birden fazla iktisadi alanda faaliyette bulunabilmektedirler. Bu durumda Sosyal Güvenlik Kurumuna yapılan bildirimler farklı NACE kodları

alt işveren ilişkilerinde, alt işveren işçisi olarak gösterilmemesi gereken bir işçinin, sırf bu bildirimden dolayı, asıl işyerinde örgütlü sendikaya üye olma hakkını yitirmesi söz konusu olacaktır. Gerçi muvazaalı alt işveren ilişkisinin tespiti ve geçersizliğine hükmedilerek, alt işveren işçisinin asıl işveren işçisi olarak kabulünü sağlamak yargı yoluna gidilerek mümkün ise de, bu sonucun elde edilmesi önemli bir zaman kaybına sebep olabilmektedir<sup>95</sup>. Ayrıca, konunun yargıya taşınmasının *ihmal* edilmesi veya yargıya taşıma imkânının bulunmaması, taşeron işçisinin mağduriyetinin daha da artmasına yol açabilecektir.

Önemle ifade edelim ki, İK'nun 7. maddesi kapsamında *geçici iş ilişkisi* gereğince bir başka işveren yanında çalışmakta olan işçinin, kendisini ödünç veren işverenin asıl işinin dâhil olduğu işkolunda kurulu bir sendikaya üye olması gerekmektedir<sup>96</sup>.

TBK'nun 429. maddesi gereğince iş sözleşmesinin *sürekli olarak* bir başka işverene devri durumunda da, madde hükmüne uygun olarak<sup>97</sup> iş sözleşmesi devredilen işçinin *aynı işkolunda* çalışmaya devam etmesi durumunda, işçi sendikasındaki üyelik hakkı devam edecek; ancak *farklı işkolunda* faaliyet gösteren bir iş alanında çalışmaya başlaması durumunda ise, STİSK'nun 19. maddesinin 7. fıkrasında düzenlenen "*işkolunu değiştirenin sendika üyeliği kendiliğinden sona erer*" hükmü gereğince, sendika üyeliği sona erecektir.

## B. İşçi Sendikası Tüzüğünde Benimsenen Koşullar

Sendikalar, sendika özgürlüğü çerçevesinde, tüzüklerini serbestçe düzenleyebilirler<sup>98</sup>. İşçi sendikasına üyelik hakkına ilişkin olarak, sendika hazırladığı tüzüğünde üyelik için başka şartlar da benimseyebilir. Zira sendikalar, 87 sayılı Sendika Özgürlüğüne ve Örgütlenme Hakkının Korunmasına İlişkin ILO Sözleşmesine göre, tüzüklerinde üyeliğe kabul edecekleri kişi-

---

üzerinden yapılabilmektedir. Örneğin Sağlık Bakanlığı'na bağlı bir hastanede temizlik hizmetlerini üstlenen alt işveren şirket, işçiyi şirketin faaliyet kollarından herhangi birine göre (temizlik, gıda gibi) bildirdiği için, farklı NACE kodları üzerinden bildirim yapılması sebebiyle işçinin sendika üyeliği geçerli sayılmamaktadır.

95 Özveri, s.55.

96 Akyiğit, "Yeni Sistem", s.44.

97 "Hizmet sözleşmesi, ancak işçinin yazılı rızası alınmak suretiyle, sürekli olarak başka bir işverene devredilebilir. Devir işlemiyle, devralan, bütün hak ve borçları ile birlikte, hizmet sözleşmesinin işveren tarafı olur. Bu durumda, işçinin, hizmet süresine bağlı hakları bakımından, devreden işveren yanında işe başladığı tarih esas alınır" (TBK, m.429).

98 Okur, s.547.

lerde belli özellik ve koşullar arayabileceklerdir<sup>99</sup>. Öğretide de haklı olarak ifade edildiği üzere, sendikalar tüzüklerinde öngörebilecekleri koşullar hakkında sınırsız davranma yetkisine sahip değildir. Bir başka deyişle sendikalar üyeliğe giriş şartlarını tüzükte öngörülen koşullar ile güçleştiremez veya imkânsız hale getiremezler<sup>100</sup>.

STİSK'nun 8. maddesinin (d) bendinde, kuruluşların tüzüklerinde sendikaya "üye olma, üyelikten çıkma ve çıkarılmanın şartları"nın düzenlenebileceği kabul edilmiştir. Dolayısıyla tüzükte belirtilen koşullara aykırılık durumunda, işçi sendikasına üyelik talebi reddedilebilecektir. Örneğin yüz kıvartıcı bir suçtan mahkûm olanlara, üye olma yasağı getirmek mümkündür<sup>101</sup>.

Ancak 1982 Anayasası'nın 10. maddesine aykırı düşecek şekilde, kişiler arasında cins, renk, ırk, din, mezhep ayrımını ortaya koyan; ahlaka ve adaba aykırı düşen veya sendika özgürlüğünü ortadan kaldıran veya önemli ölçüde sınırlayan tüzük hükümleri geçerli olmayacaktır<sup>102</sup>. Ayrıca yüz kıvartıcı suçtan mahkûm olanları üyeliğe kabul etmemek geçerli bir tüzük hükmü olarak kabul edilebilirken, mahkûmiyet ile ilgili hükmü sınırsız düzenlemek de sendika üyeliğine kabulü ağırlaştıracak bir koşul olması sebebiyle geçersiz kabul edilecektir<sup>103</sup>. Sendikaların tüzüklerinde 6356 sayılı Kanun'da düzenlenmiş olan ve üyeliğin şekli olarak kazanılması usulünü düzenleyen hükme (STİSK, m.17/5) aykırı düzenleme kabul etmeleri de mümkün değildir.

## II. İşçi Sendikası Üyeliğinin Kazanılması İçin Gerekli Koşullar

İşçi sendikasına üyelik için işçinin başvurusu ile başvuru üzerine sendika tarafından gerçekleştirilecek olan kabul süreci STİSK'nun 17. maddesinde belirli prosedürlere bağlanmıştır. Önemle ifade edelim ki, yürürlükten kaldırılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu işçi sendikası üyeliği ile (SK, m.22/3) işveren sendikası üyeliğini (SK, m.22/5) ayrı ayrı düzenlemiş ve prosedüre

99 Okur, s.546.

100 Tüzükte aranacak şartların tespitinde sınır, demokratik kurallar ve sosyal devlet ilkesi göz önünde tutularak belirlenmelidir. Okur, s.547; Örneğin Sendika üyelik başvurusunu en çok otuz gün içinde reddetmediği takdirde üyeliği kabul etmiş sayılır. Sendika tüzüğünde, burada belirtilen yasal ifadeyi tersine çevirerek, başvuru tarihinden itibaren 30 gün içinde üyeliğine karar verilmeyen işçinin üyelik isteminin geri çevrilmiş sayılacağını benimseyen tüzük düzenlemeleri yasaya aykırıdır. Şahlanan, s.165.

101 Sümer, İş Hukuku, s.192.

102 Sümer, İş Hukuku, s.192.

103 Okur, s.547.

bağlamış iken<sup>104</sup>; STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında sendikalara üyelikte şekli koşullar işçi ve işveren sendikalarına üyelik bakımından aynı koşullara bağlanmıştır. Konumuz itibariyle işçi sendikasına üyelik için aşağıda belirtmiş olduğumuz şekli koşulların da gerçekleşmiş olması gerekir.

### A. İşçi Sendikası Üyeliği İçin e-Devlet Üzerinden Başvuru

İşçi sendikası üyeliğinin kazanılmasına ilişkin şekli koşullar, STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında düzenlenmiştir. Bu hüküm, üye olmanın şekli koşulları ile ilgili olarak yürürlükten kaldırılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'na nazaran oldukça yeni hükümler içermektedir. Önceki hükme göre, "İşçi sendikasına üyelik, işçinin beş nüsha olarak doldurup imzaladığı ve notere tasdik ettirdiği üye kayıt fişini sendikaya vermesi ve sendika tüzüğünde belirlenen yetkili organın kabulü ile" kazanılmakta idi (SK, m.22/3)<sup>105</sup>. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nda düzenlenmiş olan noter şartına üyeliği zorlaştırdığı ve sendikal özgürlüklere aykırı olduğu gerekçesiyle karşı çıkılmaktaydı<sup>106</sup>. Ancak bu karşı çıkmayı hesap eden kanun koyucu, noterce yapılacak her türlü işlemlerin, her çeşit vergi, resim ve harçtan istisna edilmesini ve noter ücretlerinin de yüzde elli oranında indirimli uygulanacağını hükme bağlamıştı (SK, m.64)<sup>107</sup>.

104 İşçi sendikasına üyelik için SK'nun 22. maddesinin 3. fıkrasına göre; "İşçi sendikasına üyelik, işçinin beş nüsha olarak doldurup imzaladığı ve notere tasdik ettirdiği üye kayıt fişini sendikaya vermesi ve sendika tüzüğünde belirlenen yetkili organın kabulü ile kazanılır. Üyelik başvurusu, sendika tarafından en çok otuz gün içinde reddedilmediği takdirde üyelik istemi kabul edilmiş sayılır. Haklı bir sebep gösterilmeden üyeliği kabul edilmeyen işçinin, bu kararın kendisine tebliğinden itibaren otuz gün içinde iş davalarına bakmakla görevli mahalli mahkemede dava açmak hakkı vardır. Mahkemenin kararı kesindir" (SK, m.22/3); İşveren sendikasına üyelik ise daha basit koşullara bağlanmıştır. Hükme göre; "İşveren sendikası üyeliği, üç nüsha üye kayıt fişinin doldurulup imzalanması ve sendikaya verilmesi ve sendika tüzüğünde belirlenen yetkili organın kabulü ile kazanılır. Üyelik başvurusu sendika tarafından en çok otuz gün içinde reddedilmeyen işverenin üyelik istemi kabul edilmiş sayılır" (SK, m.22/5) şeklinde düzenlenmiştir.

105 274 ve 275 sayılı Kanunlar dönemindeki uygulamada üyelik belgelerinde yaşanan yolsuzluklar dolayısıyla gerçek üyeliğin tespiti ve dolayısıyla toplu sözleşme yetkisinin belirlenmesinde yaşanan zorluklar sebebiyle, üyeliğin daha esaslı koşullara bağlanması düşünülmüş ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'na üyelik için noter şartı getirilmiştir. Bkz. Şahlanan, s.164; Yargıtay, noter şartının bulunduğu sistemde, üyeliğin üye kayıt fişinin veya kayıt defterinin imzalanması sonunda kazanılacağına karar vermiştir. Y9HD, 03.08.1982, E.1982/6551, K.1982/6726, www.kazancihukuk.com (18.02.2013).

106 Alpaslan Işıklı, İş Hukuku, Ankara-2005, s.192-193; Mehmet Uçum ve Necdet Okcan, "2821 Sayılı Sendikalar Kanununda Değişiklik İçeren Ön Tasarının Hükümleri ve Genel Değerlendirmesi", Legal, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2004, S:1, s.90; 2821 sayılı yasayla getirilen noter koşulu, sahte üyelik sorununu beraberinde getirmiş, noterlerin karıştığı sahtecilik işlemleri herkesin güven duyması gereken noterlik mesleğini ise şaibe altına sokmuş ve sistem tıkanma noktasına gelmiştir. Ayrıca noter şartı, İLO tarafından özgür örgütlenmenin önünde bir engel olarak görülmüştür. Özveri, s.49.

107 2821 sayılı Kanun uygulamasında bir dönem, üyeliğe girme ve üyelikten çekilmeye ilişkin bildirimlere ait ücretler, sendikalar tarafından karşılanır olmuştur. Ancak Danıştay



STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında ise sendikaya üyeliğin "*Bakanlıkça sağlanacak elektronik başvuru sistemine e-Devlet<sup>108</sup> kapısı üzerinden üyelik başvurusunda bulunulması ve sendika tüzüğünde belirlenen yetkili organın kabulü ile e-Devlet kapısı üzerinden*" kazanılacağı hükme bağlanmıştır<sup>109</sup>. Böylece üyeliğin kazanılması için aranan noter şartı kaldırılarak, e-Devlet üzerinden kaydın yapılması ve üyeliğe kabul işleminin bu sistem üzerinden gerçekleştirilmesi ile sendika üyeliğinde önemli bir kolaylık sağlanmıştır<sup>110</sup>. Ancak uygulamada sistemin sahtecilik uygulamalarına<sup>111</sup> karşı sağlıklı işlemesi için sağlam bir denetim sistemi ile donatılması gerekir<sup>112</sup>.

Önemle ifade edelim ki, STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında yer alan bu düzenlemeye göre, işçi sendikasına üyelik için e-Devlet kapısı üzerinden başvuru yapmak bir zorunluluktur<sup>113</sup>. Yani işçi sendikasına üyelik

---

bu uygulamayı, öğretinin (Çelik, s.443; Cevdet İlhan Günay, Sendikalar Kanunu Şerhi, Ankara-1999, s.767-768; Aksı görüş: Şahlanan, s.274) de haklı gördüğü üzere, hukuka aykırı bulmuştur. Danıştay 1. Dairesi, 11.11.1989, E.1988/347, K.1989/2, www.kazancihukuk.com (20.02.2013).

108 Resmi internet sitesine göre, "e-Devlet Kapısı, tüm kamu hizmetlerine tek bir noktadan erişim imkânı sağlayan büyük bir internet sitesidir. Kapı'nun amacı kamu hizmetlerini, vatandaşlara, işletmelere, kamu kurumlarına bilgi ve iletişim teknolojileriyle etkin ve verimli bir şekilde sunmaktır". E-Devlet Kapısı'nun kurulması, işletilmesi ve yönetilmesi görev ve sorumluluğu 20.4.2006 tarihli ve 26145 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, 24.3.2006 tarihli ve 2006/10316 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Başbakanlık adına Ulaştırma Bakanlığı yetkisine verilmiştir. <https://www.turkiye.gov.tr> (21.01.2013).

109 Bu konuda 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun gerekçesinde şu ifadelere yer verilmiştir: "*Üyelik işlemlerinde noter koşulu kaldırılarak basit, kolay ve ekonomik bir yöntemle yer verilmiştir. Üyelik, Bakanlıkça sağlanacak elektronik başvuru sistemine ilişkin e-Devlet kapısı üzerinden sendikaya üyelik talebinde bulunması ve sendika tüzüğünde belirlenen yetkili organın kabulü ile e-Devlet kapısı üzerinden kazanılacaktır. Üyeliğe başvuru ancak tüzükle belirlenebilecek organ tarafından değerlendirilecek, red kararına mahalli mahkemede itiraz edilebilecek, ancak mahkeme kararı temyiz edilemeyecektir*".

110 Tuncay, "Son Kanun Taslağı", s.158.

111 Sendikalar gerçek üyelerini bildirme yükümlülüğünü uygulamamış ve sonuçta Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının elindeki veriler sağlıklı sonuçlar üretmekten uzak kalmıştır. Ayrıca kayıtların bakanlıkta doğru tutulup tutulmadığı konusunda da kuşkular olmuş, son yıllarda sendikalaşma oranının düşmesine karşın, bazı sendikalar Bakanlık verilerine göre işkolu düzeyinde barajı aşmış sendika olarak nitelendirilmiştir. Barajı aşma, sendikanın toplu iş sözleşmesi yapma yetkisi açısından hayati öneme sahiptir. Bunun nedenle sahte üye kaydetme çabası oldukça yoğun bir şekilde yaşanmıştır. Özveri, s.47-49.

112 Tuncay, "Son Kanun Taslağı", s.158.

113 Ancak bu hükmün uygulaması, 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun Geçici 4. maddesine göre 1 yıl süre ile ertelenmiştir. Nitekim hüküm, "17 nci maddenin beşinci fıkrasında belirtilen sendika üyeliğinin kazanılması ve 19 uncu maddenin ikinci ve dördüncü fıkralarında belirtilen sendika üyeliğinden çekilme işlemlerinin e-Devlet kapısı üzerinden yapılması; bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren birinci yılın sonuna kadar, mülga 2821 sayılı Kanununun 22 nci maddesinin üçüncü ve beşinci fıkraları ile 25 inci maddesinin ikinci fıkrası hükümlerine göre yapılır" (6356, Geçici madde 4) şeklinde düzenlenmiştir. Bu ertelemeye göre, e-Devlet uygulaması 7 Kasım 2013 tarihinden itibaren başlayacak olup, o tarihe kadar, 2821 sayılı kanun geçerli olacak ve dolayısıyla bir yıl daha üyelikler noter onaylı üyelik şeklinde yapılacaktır. Öğ-



için ayrıca bir üye kayıt fişinin doldurulması söz konusu değildir. Dolayısıyla elektronik ortamda yapılan başvuru sırasında, işçi kişisel bilgilerini ve sendikaya üye olma isteğini, internet sayfası üzerinden dolduracak ve başvuru ekranından, işçi sendikasına üye olma isteğini yetkili makama ulaştıracaktır. e-Devlet kapısı üzerinden yapılmayıp, ayrı bir üye kayıt fişi doldurularak sendikaya üye kaydı yapılması, 6356 sayılı Kanun hükümlerine açık aykırılık teşkil edecektir. Belirtelim ki, işçi ile sendika arasındaki üyelik ilişkisinin bir sözleşme ilişkisi olarak kabul edilmesi ve bu sözleşmenin 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun genel hükümleri çerçevesinde yapılmış bir sözleşme olarak görülmesi gerekmektedir<sup>114</sup>.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na göre sendika üyeliğine başvurunun e-Devlet kapısı üzerinden yapılması zorunluluğunun, 1982 Anayasası ile güvence altına alınan *sendikaya üye olma hakkının* ihlaline yol açtığı görüşü öğretide ileri sürülmüştür<sup>115</sup>. Buna, kayıt dışı çalışanların, sendika üyesi olmasının artık mümkün olmadığı, dolayısıyla e-Devlet sisteminin katı uygulamasının, artık kayıt dışı çalışanlara üyelik konusunda geçit vermeyeceği gerekçe olarak gösterilmektedir<sup>116</sup>. STİSK'nun 42. maddesinin 4. fıkrasında yer alan düzenlemeye göre, "*Si-gortalılığın başlangıcı ile sona ermesine ilişkin bildirimlerden yasal süresi içinde Sosyal Güvenlik Kurumuna yapılmayanlar, yetkili işçi sendikasının tespitinde dikkate alınmaz*" denilmek suretiyle, kayıtdışı çalışan işçilerin sendika üyeliği, önceki 2821 sayılı Sendikalar Kanunu dönemine nazaran, artık daha katı bir şekilde engellenmiş bulunmaktadır.

*Kanaatimizce*, üyelik şartı olarak e-Devlet uygulamasına geçilmesi *olumlu* bir uygulamadır. Sistemin alışlagelen bir takım uygulamalar karşısında bazı *olumsuzluklar* üretmesi mümkündür<sup>117</sup>. Ancak bu olumsuzluk-

---

retide madde hükmünde kullanılan "*birinci yılın sonuna kadar*" ibaresinin tartışmaya açık olduğunu, bununla, 6356 sayılı Kanun'un yürürlüğe girdiği 07.11.2012 tarihinden itibaren 07.11.2013 tarihine kadar geçmesi gereken bir sürenin mi, yoksa 01.01.2013 tarihine kadar geçmesi gereken bir sürenin mi kastedildiğinin anlaşılamadığı dile getirilmiştir. Akyiğit, "*Yeni Sistem*", s.47-48; *Kanaatimizce*, birinci yılın sonuna kadar geçmesi gereken zaman diliminin, 6356 sayılı Kanun'un Geçici 4. maddesinde, Kanun'un yürürlüğe girdiği tarihten itibaren başlatılması benimsendiği için, e-Devlet uygulamasının 07.11.2013 tarihinden itibaren başlatılması gerekmektedir.

114 Başbuğ, s.174; Kşz. Akyiğit, İş Hukuku, s.365-366

115 Başbuğ, s.175.

116 Aziz Çelik, "E-Sendika Üyeliği Anayasaya Aykırı", www.sendika.org (28.01.2013): Yaza göre sistem, devletin işçi ile sendika arasındaki üyelik ilişkisine karışması, hangi işçinin hangi sendikaya üye olduğunu izlemesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde işverenlerin işçilerin e-Devlet şifrelerini alarak, işçilerin sendikal haklar konusundaki faaliyetlerini denetime tabi tutmaları tehlikelerine açık bulunmaktadır.

117 Zira bu değişikliklerden dolayı yabancı kişilerin işçiler adına bu yolla internete girip, üyelik işlemi yapmaları durumunda yeni bir sahtecilik furyasının başlamasına neden olabileceği öğretide haklı olarak ileri sürülmüştür. Akyiğit, İş Hukuku, s.376.

ların önemli bir kısmının, uygulamanın başlaması ile birlikte ortaya çıkan deneyimler ve denetim sistemi sayesinde aşılması mümkün olabilir. Zira teknoloji imkânlarının kötüye kullanılmasının engellenmesi, gerçek sendika üyeliğinin tespiti açısından önem arz etmektedir<sup>118</sup>.

Sisteme yönelik *yapısal* nitelikli eleştiriler, sendikaya üye olma özgürlüğünün, kamu otoritesinin ve işverenin müdahalesine açık olduğu noktasında toplanmaktadır<sup>119</sup>. Bu noktada ILO normlarına ve özellikle 87 sayılı ILO sözleşmenin<sup>120</sup> 2. maddesinde düzenlenen “*Çalışanlar ve işverenler, herhangi bir ayırım yapılmaksızın önceden izin almadan istedikleri kuruluşları kurmak ve yalnız bu kuruluşların tüzüklerine uymak koşuluyla bunlara üye olmak hakkına sahiptirler*” şeklindeki hükme aykırılığın söz konusu olmaması ve endişelerin giderilmesi için gerekli önlem ve güvencelerin sağlanması gerekmektedir<sup>121</sup>.

Ayrıca üyelik için başvuran işçi, işverenin Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirmiş olduğu işkolunda kurulu sendikalardan birine üye olma hakkına sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla başvuru ekranında yalnızca Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtlarına göre belirlenen işkolundaki sendikalar çıkacak, işçi de bunlardan birini tercih etmek zorunda kalacaktır<sup>122</sup>. Bu ihtimalde sendikaya üye olma özgürlüğü zedelenecek, işçi sistemin belirlediği sendikaya üye olmak zorunda kalacaktır<sup>123</sup>. Sistemin merkezinde Sosyal Güvenlik Kurumu’na verilen kayıtlar bulunduğu için, işverenin sendikal örgütlenmeyi engellemek amacıyla, kayıtları gerçeğe aykırı bir şekilde bildirme ve ayrıca yine işveren tarafından işçilerin farklı işkollarından<sup>124</sup> Sosyal Güvenlik Kurumu’na bildirilmesi söz konusu olabilecektir.

Zira Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde hazırlanan program, işçilerin hangi işyerinde, hangi işkolunda çalıştığını Sosyal Güvenlik Kurumu veri tabanından almaktadır. Bu veri tabanı, üyeliğin 6356 sayılı Kanun’da aranan niteliklere uygunluğunu sorgulayacak ve üyeliğin

---

118 Özveri, s.52.

119 Bkz. Özveri, s.51-52; Sosyal İş Sendikası, Türkiye’de Sendikal Örgütlenme: Mevcut Yasalar, İhtiyaçlar Ve Toplu İş İlişkileri Yasa Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme, [http://www.sosyal-is.org.tr/yayinlar/trkiyede\\_sendikal\\_rgutlenme\\_raporu.pdf](http://www.sosyal-is.org.tr/yayinlar/trkiyede_sendikal_rgutlenme_raporu.pdf) (16.02.2013); Zira sistemin işleyişi bakımından 2006/10316 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Başbakanlık adına Ulaştırma Bakanlığı, sistemin esaslarının belirlenmesinde söz sahibidir.

120 Sendika Özgürlüğüne ve Örgütlenme Hakkının Korunmasına ilişkin 87 Sayılı ILO Sözleşmesi. Sözleşme metni için bkz. [www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/soz087.htm](http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/soz087.htm) (16.02.2013).

121 Özveri, s.52.

122 Özveri, s.53.

123 Özveri, s.53.

124 Bu durum özellikle çoğunluk yetki tespitinin yapılması sırasında sorunlar yaşanmasına sebep olabilecektir. Özveri, s.54.

geçerliliğini denetime tabi tutacak niteliktedir<sup>125</sup>. Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtları, NACE kodları<sup>126</sup> esas alınarak tutulmaktadır. İşverenin işçiyi bildirimde kullandığı faaliyet kolunu gösteren NACE kodu ile işçinin üye olmak istediği sendikanın aynı kodları kapsayan bir işkolunda faaliyet göstermesi gerekir. Aksi halde, işçinin sendikaya üyelik isteminin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır.

## C. Üyelik Hakkında Sendikanın Yetkili Organınca Karar Verilmesi

### 1. Üyelik Kabulü

Yukarıda da ifade edildiği üzere, işçi sendikasına üyelik için başvurunun e-Devlet kapısı üzerinden yapılması bir zorunluluktur<sup>127</sup>. Şüphesiz ki, üyelik için başvuruda bulunmak yetmemekte ayrıca üyelik talebinin kabul edilmiş olması da gerekmektedir (STİSK, m.17/5). STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasındaki düzenlemeye göre, öncelikle Bakanlık tarafından sağlanacak olan bir *elektronik başvuru sisteminin* oluşturulması gerekmektedir. Bu başvuru sisteminin oluşturulmasının ardından çalışanlar, sendika üyelik başvuru talebini e-Devlet kapısı üzerinden üye olmak istediği işçi sendikasına ulaştırabilecektir<sup>128</sup>.

Sistem gereği, işçi öncelikle internet üzerinden e-Devlet uygulaması içerisine girecek ve başvuru sistemi üzerinden sendikaya üyelik başvurusu için gerekli bilgileri dolduracaktır. Daha sonra da işçinin üyelik başvurusu isteği, online başvuru sistemi üzerinden ilgili sendikaya ulaştırılacaktır. Sendika da yine e-Devlet sistemi üzerinden üyelik başvurusu işlemini

125 Özveri, s.53.

126 Avrupa Topluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması NACE olarak adlandırılmakta olup, Avrupa'da ekonomik faaliyetlerle ilgili istatistiklerin üretilmesi ve yayılması amacıyla yönelik bir başvuru kaynağı olarak kullanılmaktadır. NACE kodlamasında faaliyet konularına göre işyerlerine/işletmelere altı haneli bir kod verilmektedir. <http://www.isvesosyalguvenlik.com/anasayfa/dosya122.htm> (19.02.2013). Ülkemizde birçok alanda yürürlükte Avrupa Birliğine uyum çalışmaları kapsamında, NACE kodu uygulaması da kullanılmaya başlanmıştır.

127 Başbuğ, s.174.

128 Başvuru sisteminin oluşturulması adına 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun uygulaması belli bir süre ile ertelenmiştir (STİSK, Geçici madde 4 "17 nci maddenin beşinci fıkrasında belirtilen sendika üyeliğinin kazanılması ve 19 uncu maddenin ikinci ve dördüncü fıkralarında belirtilen sendika üyeliğinden çekilme işlemlerinin e-Devlet kapısı üzerinden yapılması; bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren birinci yılın sonuna kadar, mülga 2821 sayılı Kanunun 22 nci maddesinin üçüncü ve beşinci fıkraları ile 25 inci maddesinin ikinci fıkrası hükümlerine göre yapılır". Madde hükmünde geçen "birinci yılın sonuna kadar" ibaresi öğretide haklı olarak eleştirilmiştir. Bu ifadeyle 07.11.2012 tarihini izleyen bir yılın bitimine kadar geçecek bir zaman diliminin mi (bu ihtimalde 31.12.2013 gününe kadar uygulanma ihtimali vardır) yoksa 07.11.2013 tarihine kadar geçecek bir zaman diliminin mi anlaşılması gerektiği açık değildir. Akyiğit, İş Hukuku, s.374.

sonuçlandıracaktır. Zira STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında "...yetkili organın kabulü ile e-Devlet kapısı üzerinden" kazanılacağına işaret edilmiştir.

STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında "Bakanlıkça sağlanacak elektronik başvuru sistemi"nden söz edilmektedir. Bakanlık, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'dır (STİSK, m.2/1-a). Bakanlık üyeliğe kabul ile ilgili karar vermeye yetkili değildir. Üyeliğe kabul konusunda sendika tüzüğünde belirlenen yetkili organın kabulü aranacaktır (STİSK, m.17/5).

STİSK'nun 11. maddesinin 1. fıkrasının (k) bendinde düzenlenen hükme göre sendika genel kurulu, "Mevzuat veya tüzükte genel kurulca yapılması öngörülen diğer işlemleri yerine getirme ve başka bir organa bırakılmaması konuları karara bağlama" konusunda yetkili görülmüştür. Söz konusu hükme istinaden, sendika tüzüğünde üyeliğe kabul konusunda başka bir organa yetki verilmemiş ise, bu yetki sendika genel kuruluna ait olacaktır<sup>129</sup>.

Her ne kadar sendika, tüzüğünde üyeliğe ilişkin şartları belirleyerek bir bakıma üyelik önerisinde bulunsa da, bu öneri bağlayıcı değildir<sup>130</sup>. Kural olarak kişi topluluğu tüzel kişiliklerde üyeliğe kabul etme konusunda serbest bulunmaktadırlar<sup>131</sup>. Yani sendika, üyelik başvurusunu kabul edip etmemekte serbesttir. Üyeliğin kabulü açık (sarih) kabul şeklinde olabileceği gibi, örtülü (zımni) kabul şeklinde de olabilir. Özellikle sendikaların üyelik başvurusunu sürüncemede bırakmalarının engellenmesi amacıyla, başvuruya belli bir süre içinde yanıt vermeleri gerekmektedir. Buna göre üyelik başvurusu, sendika tarafından otuz gün içinde reddedilmediği takdirde üyelik talebi kabul edilmiş sayılır (STİSK, m.17/5)<sup>132</sup>. Hükümde belirtilen otuz günlük sürenin hangi andan itibaren başlayacağı konusunda bir açıklık yoktur. Burada üyelik talebini içeren başvurunun, Bakanlıkça sağlanacak e-Devlet sistemi üzerinden sendikaya ulaştığı andan itibaren otuz günlük sürenin başlatılmasının uygun olacağı kanaatindeyiz.

Otuz günlük sürenin sonunda, sendika tarafından üyelik başvurusu reddedilmediği takdirde, üyelik otuz günlük sürenin sonunda kazanılmış olacaktır. Bu ihtimalde sendikanın cevabını otuz günlük süreden daha geç bildirmiş olmasının da bir önemi yoktur<sup>133</sup>.

129 Demir, Sendikalar Hukuku, s.85.

130 Okur, s.549.

131 Çelik, s.441; Şahlanan, s.164; Demir, Sendikalar Hukuku, s.85. Başbuğ, s.173; Okur, s.549;

132 30 günlük süre içinde başvuru reddedilmemiş ise, üyelik istemi kabul edileceğinden, bu arada hizmet akdi feshedilmiş olsa bile, toplu sözleşmeden yararlanılması gerekir. Y9HD, 25.03.1997, E.1996/22112, K.1997/5898, www.kazancihukuk.com (19.02.2013).

133 "Davacının sendika üyesi olmak için ilgili sendikaya 21.07.2003 tarihinde başvurduğu 22.09.2003 tarihinde üyeliğe kabul edildiği anlaşılmaktadır. 2821 s.Kanununun 22. maddesinin üçüncü fıkrası nazara alındığında davacının sendika üyeliğini kazandığı tarih, 21.08.2003 olmaktadır". Y9HD, 24.04.2008, E.2007/18324, K.2008/10170, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2008, S:19, s.1160.

## 2. Üyeliğin Reddi

İşçi sendikasının üyelik için başvuruda bulunan işçiyi üyeliğe kabul zorunluluğu bulunmamaktadır. İşçi sendikasının üyelik talebini kabul etmesi mümkün olduğu gibi reddetmesi de mümkündür. Ancak üyelik talebinin reddinin haklı nedenlere dayanması gerekir (STİSK, m.17/5). Örneğin dil, din, ırk, cinsiyet, felsefi düşünce, inanç ayrımları göz önünde bulundurulurken veya keyfi nitelikte olmak üzere üyelik talebinin reddi, hukuka aykırılık teşkil edecektir<sup>134</sup>. İşçi sendikasına üyelik için başvuran bir çalışanın, üyelik başvurusunun red sebeplerinin bazıları 6356 sayılı Kanun'dan kaynaklanmaktadır. Ayrıca gerek yargı içtihatları gerek öğreti ışığında aşağıdaki gibi bir ayırım yaparak, çeşitli red sebepleri ortaya koymak da mümkündür.

### a) Red Sebepleri

STİSK'nun 17. maddesine göre üye olmaya ilişkin koşulları sağlayamayanların üyelik başvuruları reddedilecektir. Örneğin yaş koşulunu sağlayamayanlar, 6356 sayılı Kanun kapsamında işçi olarak çalışmayanlar, işveren niteliğine sahip olanlar, aynı zamanda ve aynı işkolunda kurulu birden fazla sendikaya (ancak aynı işkolunda ve aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerlerinde çalışan işçiler hariç – STİSK, m.17/3) üye olanlar, çalıştığı işkolundan başka bir sendikaya üye olanlar, üyelik talebinde buldukları takdirde bu talep sendikaya reddedilecektir<sup>135</sup>. Belirtelim ki, tüzükte belirtilen koşullara aykırı üyelik talebinde bulunanların talebi de reddedilecektir. Örneğin yüz kızartıcı suçlardan mahkum olanların üye olamayacağı şeklindeki bir tüzük hükmü karşısında, üyelik talebinde bulunanların isteği de reddedilecektir<sup>136</sup>.

Ayrıca işçi sendikasına üye olabilmek, Kanun kapsamında işçi sayılmayı gerektiren bir iş ilişkisinin varlığını gerekli kıldığından dolayı, *işsiz* olanlar da işçi sendikasına üye olamazlar. Mevsimlik işçilerin, işçi sendikasına üye olmalarına ise bir engel bulunmamaktadır<sup>137</sup>. Ancak işçinin askı

134 Sümer, İş Hukuku Uygulamaları, s.363; Şahlanan, s.165; Okur, s.551.

135 Öğrencilerin ve din ve ibadet işlerinde çalışanların, özel okul öğretmenlerinin, özel güvenlik görevlilerinin, asker kişilerin üye olamayacaklarına ilişkin yasaklar kaldırılmıştır.

136 Ayrıca bkz. Okur, s.555.

137 Y9HD, 24.04.1992, E.1992/4433, K.1992/4631, www.kazancihukuk.com (20.02.2013); "Mevsimlik işte çalışan işçilerin 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 20. maddesi uyarınca, çalıştıkları işyerinin bağlı olduğu işkolunda kurulu işçi sendikasına üye olabilmeye hakları bulunmaktadır. Bunun yanında sendika organlarına seçilme hakları da vardır. Mevsimlik işin sona ermesi ve işçinin iş sözleşmesinin askıya alınması, sendika üyeliğini olumsuz yönde etkilemez", Y9HD, 28.12.2009, E.2008/13374, K.2009/38104, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2010, S:25, s.372.

döneminde bir başka işkoluna giren işyerinde çalışmaya başlaması halinde sendika üyeliği, kendiliğinden sona erer<sup>138</sup> (STİSK, m.19/7).

Ancak işçi sendikası üyesi iken, geçici bir süre işsiz kalmak STİSK'nun 19. maddesinin 9. fıkrasında sendika üyeliğini etkilemeyen bir hal olarak düzenlenmiştir. 2821 sayılı Kanun geçici işsizliğin süresine ilişkin bir süre sınırı getirmemişti<sup>139</sup>. Ancak 6356 sayılı Kanun'da düzenlenen hükümde, "İşçi sendikası üyesinin bir yılı geçmemek üzere işsiz kalması üyeliğini etkilemez" denilerek, süreye açıklık getirilmiştir. Var olan bir işçi sendikası üyeliğinin, bir yılı geçmemek kaydıyla işsiz kalan dönem içinde korunması mümkün olmakla birlikte; bu dönemde ilk kez işçi sendikasına üye olmak isteyen bir işçinin üyeliğinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sorun teşkil etmektedir. *Akyiğit*, sözü edilen dönemin mevcut üyeliğin devamını sağlayan bir özelliğinin bulunduğunu belirterek, ilk kez bir sendikaya (normal veya kurucu olarak) üye olmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir<sup>140</sup>. Belirtilen çözüm şekli *kanaatimizce de* isabetli olup, 6356 sayılı Kanun'un kabul ettiği bir geçici işsizlik döneminde, ilk olarak sendikaya üyelik başvurusunun yapılması mümkün olmayacaktır.

Bu noktada belirtmek istediğimiz bir husus da, ileride sendikal faaliyetlere zarar verebileceği endişesi göz önünde bulundurularak, şüpheli olgular sebebiyle üyeliğin reddinin mümkün olup olmadığıdır. *Okur*, sendika üyelerinin sendikaya sadık davranmak ve sendikanın hukuka uygun kararları ile geçerli olan tüzüğünü tanımak ve buna uymak zorunda olduklarını, bu nedenle sendikanın gelecekteki hukuka uygun kararlarına kasıtlı olarak uymayacak olan üye adaylarının, sendikanın amacına karşı gelebileceğine ilişkin somut şüphelerin varlığı durumunda üyelik taleplerinin reddedilebileceğini savunmaktadır. *Kanaatimizce de*, örneğin sendika karşıtı bir örgütte yöneticilik görevi yapılması veya bu tarz örgütlerde aktif görev alınması, üyeliğin reddi için somut gösterge olarak kabul edilebilir<sup>141</sup>.

Ayrıca üye olmak isteyen kişinin daha önceden üye olmak istediği sendika aleyhine söz ve davranışlarda bulunmuş olması, suç işlemiş olması

138 Y9HD, 28.12.2009, E.2008/13374, K.2009/38104, Çalışma ve Toplum, 2010/2, S:25, s.399.

139 Bu döneme ilişkin bir Yargıtay kararı şu şekildedir: "2821 sayılı yasanın 25. maddesi gereğince geçici süre ile sendika üyesi işçinin işsiz kalması üyeliğini etkilememekte ise de 8.8.2000 tarihinden iş bu davanın açıldığı tarihe kadar geçen süre yaklaşık dört yıldır. Bu durumda davacının üyeliğinin devam edip etmediğinin araştırılması ve elde edilecek bilgilerin değerlendirilmesiyle bir sonuca varılması..." Y9HD, 07.06.2005, E.2005/17919, K.2005/20559, Çalışma ve Toplum, 2005/4, S:7, s.209. Ayrıca bkz. Şahlanan, s.186; *Akyiğit*, İş Hukuku, s.310.

140 *Akyiğit*, "Yeni Sistem", s.43.

141 *Okur*, s.557.



ya da insan haklarını ağır bir şekilde ihlal etmiş olması üyeliğin reddi için haklı gerekçeler arasında gösterilebilir<sup>142</sup>.

## b) Red Kararı ve Karara Karşı Başvuru

Belirtelim ki, üyelik talebi reddedilen bir işçinin, bu karara karşı başvuru hakkı bulunmaktadır. Haklı bir neden gösterilmeden üyelik başvurusu kabul edilmeyenler, bu kararın kendilerine tebliğinden itibaren otuz gün içinde dava açabilir<sup>143</sup>. Mahkemenin kararı kesindir (STİSK, m.17/5). Süre hak düşürücü olup, hakim tarafından kendiliğinden dikkate alınması gereklidir<sup>144</sup>. Görevli ve yetkili mahkeme, iş davalarına bakmakla görevli ve yetkili mahkemedir (STİSK, m.79/1). Yetkili mahkemeyi, sendika merkezinin bulunduğu yer mahkemesi olarak anlamak gerekir<sup>145</sup>.

Görüldüğü üzere, üyelik talebinde bulunan bir çalışanın başvurusunun mutlaka kabul edilme zorunluluğu bulunmamaktadır. Dolayısıyla sendikanın, üyelik başvurusunu reddetmesi durumunda, üyelik gerçekleşmez. Ancak STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında düzenlenen bu konuda sendikanın red kararı vermesinin *haklı gerekçelere* dayandırılması da bir zorunluluktur. Haklı nedenlerin varlığını ispat yükü sendikanın üzerindedir<sup>146</sup>. Sendika red kararında gerekçelerini göstermemiş olsa da, yargılama esnasında sunulacak ayrı bir cevap dilekçesi ile sendikanın gerekçelerini sunması mümkündür<sup>147</sup>.

Üyelik talebi reddedilen çalışanın, bu karara karşı mahkemeye başvurusu için gerekli sürenin hangi andan itibaren başlayacağını da bu noktada belirtmek gerekir. Dava açma süresi STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrasında *30 gün* olarak düzenlenmiştir. Dava açma süresi, aynı hükme göre "*kararın kendilerine tebliğinden itibaren*" başlayacaktır. Süre takvim günü olarak hesaplanmalıdır. Öte yandan *tebliğ* anının, kararın *yazılı* olarak tebliği mi, yoksa e-Devlet sistemi üzerinden tebliği mi ifade ettiği, sistem açısından önem arzeden bir husustur. Tebliğ anının *yazılı* tebliğ olarak değerlendirilmesi *kanaatimize* göre daha uygun olacaktır. Zira yalnızca e-Devlet kapısı üzerinden tebliğ yapılmasının kabul edilmesi, her zaman

142 Başbuğ, s.184.

143 Bu anlamda sendikaların tüzüklerinde üyelik kararına karşı sendika içi organlarca denetime ilişkin hükümlere yer vermesi, üye olmak isteyen kimsenin mahkemeye başvuru hakkını ortadan kaldırmamak kaydıyla geçerli olarak kabul edilebilir. Okur, s.557.

144 Şahlanan, s.166.

145 Şahlanan, s.166.

146 Okur, s.557.

147 Okur, s.557.



elektronik takip imkânına sahip olamayan çalışanlar açısından hak kaybına ve dava açma süresinin kaçmasına sebep olabilir.

Mahkeme üyelik talebinin reddine ilişkin uyuşmazlığı, talebi ya kabul ederek ya da reddederek sonuçlandıracaktır. Mahkemenin kararı kesindir (STİSK, m.17/5) ve temyizi mümkün değildir. Mahkeme üyelik isteminin reddine ilişkin kararı onaylar ise üyeliğin reddine ilişkin karar kesinleşmiş olur. Aksi durumda, üyelik isteminin reddine ilişkin karar iptal edilmiş olacaktır. Bu ihtimalde mahkeme kararın haksızlığına hükmetmiş olur. Mahkemenin iptal kararı, sendikanın üyeliğe kabul hususundaki irade açıklamasının yerine geçecektir<sup>148</sup>.

2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun, sendika üyeliğinin kazanılmasını düzenleyen 22. maddesinde yer almayan, ancak uygulamada sorun teşkil eden, mahkeme kararı ile üyeliğin gerçekleşmesi durumunda üyelik anının tespitinin hangi andan itibaren yapılacağına ilişkin çözüm, 6356 sayılı Kanun'un 17. maddesinde ele alınan konulardan biri olmuştur. Bu konudaki hükme göre, "*Mahkemenin davacı lehine karar vermesi hâlinde üyelik, red kararının alındığı tarihte kazanılmış sayılır*" (STİSK, m.17/5). Böylece işçi sendikası üyeliği talebi reddedilen çalışanın, mahkeme kararı ile üyeliğine karar verilmesi halinde, üyelik hakları, bu talebin sendika tarafından reddildiği tarihten itibaren başlatılacaktır.

#### 4. İŞÇİ SENDİKASINA ÜYELİK KOŞULLARINA AYKIRILIĞIN YAPTIRIMI

##### I. Aykırılığın Tespiti

STİSK'nun 17. maddesi hükümlerine aykırılığın hem cezai hem hukuکی yaptırım konusu olabilmesi için, aykırılığın tespitinin nasıl yapılacağı bu noktada önem arz etmektedir. Bilindiği üzere sendika üyeliğinin STİSK'nun 17. maddesinin 5. fıkrası gereğince e-Devlet sistemi üzerinden gerçekleştirilmesi yöntemi benimsenmiştir. Öncelikle aykırılığın e-Devlet sistemi içerisinde tespitinin yapılmasına ilişkin yöntemler geliştirilmesi gerektiği düşüncesindeyiz. Zira üye olacak kişinin vatandaşlık numarası dâhil tüm kimlik bilgilerinin girilmesine imkân tanıyan bir sistem mutlaka daha başlangıçta bazı aykırılıklara geçit vermeyecektir. Ancak her nâsılsa üyelik bu sistem üzerinden gerçekleşmesine rağmen, STİSK'nun 17. maddesinde belirtilen hükümlere aykırılığın ayrıca üyeliği kabul edecek

---

148 Şahlanan, s.166.

olan sendika tarafından da gözetilmesi mümkündür. Buna rağmen üyelik gerçekleştikten sonra bir aykırılığın söz konusu olduğu iddia ediliyor ise, bu iddiayı ispat yükünün iddia edene (sendikaya) ait olduğunu söylemek gerekir.

## II. Cezai Yaptırım

6356 sayılı Kanun'un "Ceza hükümleri" başlıklı 78. maddesinde üyelik koşullarına ilişkin kurallara aykırılıkların yaptırımına da yer verilmiştir. STİSK'nun 78. maddesinin 1. fıkrasının (c) bendi hükmüne göre "17 nci maddeye aykırı olarak üye kaydedenler..., filleri daha ağır bir cezayı gerektirmediği takdirde her bir üyelik için yediyüz Türk Lirası, idari para cezası ile cezalandırılır".

Buna göre STİSK'nun 17. maddesinde düzenlenen ve üyelik koşulları ve üyeliğin kazanılmasına ilişkin bütün düzenlemelere aykırılık, Kanun'un 78/1-(c) bendi hükmünde belirtilen ceza hükmünün uygulanmasını gerektirecektir. Dolayısıyla yaş koşulunun yerine getirilmemiş olmasına rağmen üye kaydı yapılması; kanunen işçi sendikasına üye olamayacak bir kimse nin sendikaya üye kaydedilmesi; kişinin sendikaya üye olmaya veya olmamaya zorlanması; aynı zamanda ve aynı işkolunda aynı işverenin söz konusu olduğu durumlarda, birden fazla sendikaya üye olunması; yardımcı işlerde çalışan işçilerin, işyerinin girdiği işkolu dışında bir sendikaya üye olması; sendika üyeliğinin Bakanlıkça sağlanan elektronik başvuru sistemi üzerinden gerçekleştirilmemesi, idari para cezasını gerektiren hallerdir. Bu durumlarda cezanın muhatabı, 17. madde hükmüne aykırı olarak üye kaydı gerçekleştiren sendika olabileceği gibi; bir kimseyi sendikaya üye olmaya veya olmamaya zorlayan işveren veya diğer herhangi bir kimse de aynı şekilde bu eyleminden dolayı cezalandırılabilir. İdari para cezası, gerekçesi de belirtilmek suretiyle Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürü tarafından verilir (STİSK, m.78/3). Konu hakkında çıkacak uyuşmazlıkları çözmeye görevli ve yetkili mahkeme, iş davalarına bakmakla görevli ve yetkili mahkemelerdir (STİSK, m.79)<sup>149</sup>.

Önemle ifade edelim ki, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu da<sup>150</sup>, "Sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi" başlıklı 118. maddesinde, "Bir kimseye

149 Ancak yedinci ila on birinci bölümlerin (Toplu İş Sözleşmesinin Genel Esasları, m.33-40; Toplu İş sözleşmesinin Yapılması, m.41-48; Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümü, m.49-53; Yüksek Hakem Kurulunun Kuruluşu ve Çalışma Esasları m.54-57; Grev ve Lokavt, m.58-75) uygulanmasından doğan uyuşmazlıklar için, görevli makamın bulunduğu yer mahkemesi yetkilidir.

150 RG., 12.10.2004, 25611.

*karşı bir sendikaya üye olmaya veya olmamaya...zorlamak amacıyla, cebir veya tehdit kullanan kişi*"nin altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılacağını belirtmiştir. Bu hüküm, hem işçi sendikalarına, hem de kamu görevlileri sendikalarına yönelik hakların kullanımının engellenmesi durumunda uygulanabilecektir<sup>151</sup>.

### III. Hukuki Yaptırım

#### A. Geçersizlik

STİSK'nun 17. maddesinin 1. fıkrasında 15 yaşını doldurmuş olanların işçi sendikasına üye olabileceği kabul edilmiştir. Üyelik için daha önceden de ifade edildiği üzere, yasal temsilcinin onayı aranmalıdır. Aksi takdirde sendika üyeliği, geçersizlik yaptırımına maruz kalacaktır. Bu geçersizlik *askıda geçersizliktir*. Ancak sendika askıda geçersizliği ileri sürmek suretiyle üyelik ilişkisinin kurulmadığı iddiasında bulunamayacaktır<sup>152</sup>.

Ayrıca aynı işkolunda ve aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerlerinde çalışan işçiler birden çok sendikaya üye olabilir. Fakat işçilerin bu hükme aykırı şekilde birden çok sendikaya üye olmaları halinde STİSK'nun 17. maddesinin 3. fıkrasına göre, *sonraki* üyelikler geçersiz kabul edilecektir.

Belirtelim ki, e-Devlet sistemine başvurulmaksızın yapılan üyelik işlemi *mutlak butlan* ile sakattır. Yargıtay'a göre sendikaya üyelik şekline ilişkin düzenlemeler *kamu düzenine* ilişkindir. Başkaca şeklin kullanılması mümkün değildir ve sendika üyeliği tanıkla ispat edilemez<sup>153</sup>. E-Devlet şartı, işçi sendikası üyeliği açısından 6356 sayılı Kanun'da öngörülmüş olan bir *geçerlilik* koşulu olarak kabul edilmelidir.

#### B. Tazminat

İşçi sendikasına üye olmak isteyen bir çalışanın üye olma özgürlüğüne ilişkin olarak 6356 sayılı Kanun'un üyelik başvurusu ve üyeliğin kazanılmasına ilişkin 17. maddesi hükmüne aykırılığın mevcut olması durumunda *tazminat* yaptırımının da gündeme gelmesi mümkündür. Şüphesiz ki, işçi sendikası üyeliği talebinin, üye olmak isteyen işçiye yönelik olarak haksız bir gerekçeyle reddedilmesi durumunda, zarara uğrayan işçinin, TBK'nun

---

151 Akyiğit, İş Hukuku, s.459; Başkan, s.219-223.

152 Başbuğ, s.174.

153 Y9HD, 05.04.1989, E.1989/2660, K.1989/3136, www.kazancihukuk.com (31.03.2013).

49. maddesinde düzenlenen hükme göre<sup>154</sup> tazminat talep etmesi mümkündür<sup>155</sup>. İspat yükü işçinin üzerindedir.

Öte yandan bir kimsenin işe alınması, belli bir sendikaya girmesi veya girmemesi, belli bir sendikadaki üyeliği sürdürmesi veya üyelikten çekilmesi veya herhangi bir sendikaya üye olması veya olmaması şartına da bağlı tutulamaz (STİSK, m.25/1). Ayrıca işveren, bir sendikaya üye olan işçiler ile sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında çalışma şartları veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından da herhangi bir ayırım yapamaz (STİSK, m.25/2)<sup>156</sup>. İşçiler sendikaya üye olmaları veya olmamaları, iş saatleri dışında veya işverenin izni ile iş saatleri içinde işçi kuruluşlarının faaliyetlerine katılmaları veya sendikal faaliyette bulunmalarından dolayı da işten çıkarılmayacakları gibi<sup>157</sup> farklı muamelelere de tabi tutulamayacaklardır (STİSK, m.25/3)<sup>158</sup>. Belirtmiş olduğumuz sendika özgürlüğüne ilişkin güvencelere aykırı davranılması durumunda meydana gelecek olan tazminatın niteliği ise *sendikal tazminattır*<sup>159</sup>. Sendikal tazminat işçinin bir yıllık ücreti tutarından az olamaz (STİSK, m.25/4)<sup>160</sup>.

154 “Kusurlu ve hukuka aykırı bir fiille başkasına zarar veren, bu zararı gidermekle yükümlüdür” (TBK, m.49/1).

155 Okur, s.558.

156 “Ücret, ikramiye, prim ve paraya ilişkin sosyal yardım konularında toplu iş sözleşmesi hükümleri saklıdır” (STİSK, m.25/2).

157 “Sendikal bir nedenle iş sözleşmesinin feshi hâlinde işçi, 4857 sayılı Kanununun 18, 20 ve 21 inci madde hükümlerine göre dava açma hakkına sahiptir. İş sözleşmesinin sendikal nedenle feshedildiğinin tespit edilmesi hâlinde, 4857 sayılı Kanununun 21 inci maddesine göre işçinin başvurusu, işverenin işe başlatması veya başlatmaması şartına bağlı olmaksızın sendikal tazminata karar verilir. Ancak işçinin işe başlatılmaması hâlinde, ayrıca 4857 sayılı Kanununun 21 inci maddesinin birinci fıkrasında belirtilen tazminata hükmedilmez. İşçinin 4857 sayılı Kanunun yukarıdaki hükümlerine göre dava açmaması ayrıca sendikal tazminat talebini engellemez” (STİSK, m.25/5).

158 Aslında söz konusu durumda, 4857 sayılı İş Kanunu'nun ayrımcılığı esas alan 5. maddesinin uygulanması da düşünülebilir. Zira madde hükmüne göre, “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” (İK, m.5/1). Ancak bir Yargıtay kararına da konu olduğu üzere ve kanaatimizce de isabetli bir uygulama olarak, aynı olay nedeniyle hem sendikal tazminatın hem de ayrımcılık tazminatının talebi mümkün değildir. Ayrıntı için bkz. Ayrıntılı bilgi için bkz. Şahin Çil, “Sendikal Tazminat”, Legal, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, S:6, 2005, s.665-679; Kadriye Bakırcı, “İş Güvencesi Kapsamındaki İşçilerin Doğrudan Tazminat Talep Hakları ve Kötüniyet veya Sendikal Tazminat ile Ayrımcılık Tazminatı İlişkisi”, Sicil, S:2, 2006, s.114-122; Y9HD, 11.02.2005, E.2004/12988, K.2005/477, www.kazancihukuk.com (31.03.2013).

159 “İş sözleşmesinin sendikal nedenle feshedildiği iddiası ile açılacak davada, feshin nedenini ispat yükümlülüğü işverene aittir. Feshin işverenin ileri sürdüğü nedene dayanmadığını iddia eden işçi, feshin sendikal nedene dayandığını ispatla yükümlüdür. Fesih dışında işverenin sendikal ayrımcılık yaptığı iddiasını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak işçi sendikal ayrımcılık yapıldığını güçlü biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren davranışının nedenini ispat etmekle yükümlü olur” (STİSK, m.25/6,7).

160 6356 sayılı Kanun'un sendikal tazminat konusunda getirmiş olduğu yenilikler ve iş güvencesi kapsamında bulunan ile güvence kapsamı dışında kalan işçiler açısından sendikal tazminat hakkında ayrıntılı bilgi ve yenilikler için bkz. Akyiğit, İş Hukuku, 442-450; Baskan, s.65 vd.

## 5. SONUÇ

1. İşçi statüsünde çalışanların, çalışma hayatına ilişkin haklarının korunması açısından işçi sendikaları önemli rol oynamaktadır. Ancak işçi sendikaları ile ilişki içinde olmak, işçi açısından hak mücadelesi içinde olmanın yanı sıra, sendikal özgürlüğün kullanılması açısından risk doğurucu özellikleri de içinde barındırmaktadır.

2. Sendikal faaliyette bulunmak ve diğer sendikal özgürlüklerden yararlanmak için mutlaka sendikaya üyelik şart olmamakla birlikte; işçi sendikasına üye olmak, çalışma hayatına ilişkin haklardan yararlanma açısından üye işçiyi daha avantajlı konuma getirebilmektedir. Ancak örgütlü faaliyette bulunmak isteyen bir işçinin, sendika üyeliği talebinin 6356 sayılı Kanun'un kapsamına uygun düşmesi gerekmektedir. Zira işçi sendikaları üyelik talebini haklı gerekçeler ile reddedebilmektedirler.

3. İşçi sendikasına üye olabilmek için iş sözleşmesi ile çalışmak şartı aranmakla birlikte, bu sözleşmenin yalnızca 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında kurulması şartı bulunmayıp, diğer iş kanunları kapsamında işçi bulunanlar da işçi sendikalarına üye olabilecektir. Ayrıca iş sözleşmesine göre çalışmayıp da ücret karşılığında iş görmeyi taşıma, eser, vekâlet, yayın, komisyon ve adi şirket sözleşmesine göre bağımsız olarak meslekî faaliyet olarak yürüten gerçek kişiler de, önceki düzenlemeye göre *daha geniş* bir faaliyet alanına ilişkin olarak işçi sendikalarına üye olabileceklerdir.

4. Öte yandan sendika üyeliğinin e-Devlet kapısı üzerinden gerçekleştirilmesi benimsenmek suretiyle noter şartı gibi zorluklar kaldırılarak önemli kolaylıklar getirilmekle birlikte, özellikle işçi sendikasına üye olmak isteyen işçilerin sayısında önemli azalmalara sebep olunacağını da göz ardı etmemek gerekir. Zira yetkili işçi sendikasının tespiti açısından, sigortaya bildirilmiş bulunan işçi sayısının esas alınacağı 6356 sayılı Kanun'da açıkça vurgulanmıştır. Ayrıca e-Devlet uygulaması ile sendikal özgürlükler açısından, sistemin kamu otoritesi ve işverenin müdahalesine açık olma riski doğmaktadır. İşçinin sendikal özgürlük hakları açısından sistemin güvenli çalışması önemli bir gerekliliktir.

5. Ayrıca 6356 sayılı Kanun bakımından işçiler aynı işkolunda ve aynı zamanda birden çok sendikaya üye olamamakla birlikte, aynı işkolunda ve aynı zamanda farklı işverenlere ait işyerlerinde çalışmaları durumunda birden çok sendikaya üye olabileceklerdir. Bu hakkın kullanımı kısmi zamanlı çalışan işçiler açısından söz konusu olabilecektir. Denetimi etkili bir şekilde işleyen sağlıklı bir e-Devlet başvuru sistemi içinde böyle bir uygulamanın yetki tespiti açısından sorunlar üretmeyeceği *kanısındayız*.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR<sup>161\*</sup>

- Akyiğit, Ercan, İş Hukuku, 9.B, Ankara-2013 (İş Hukuku).
- Akyiğit, Ercan, "Yeni Sistemde Sendika Üyeliği ve Güvencesi", Çalışma ve Toplum, 2013/2, S:37 (Yeni Sistem).
- Aktay, Nizamettin, "TBMM'nin Kabul Ettiği Anayasa Değişikliklerinin Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri 2010", Mercek, S:59, 2010.
- Bakırcı, Kadriye, "İş Güvencesi Kapsamındaki İşçilerin Doğrudan Tazminat Talep Hakları ve Kötüniyet veya Sendikal Tazminat ile Ayrımcılık Tazminatı İlişkisi", Sicil, Haziran-2006.
- Baskan, Esra Ş., 6356 Sayılı Kanun Çerçevesinde İş Sözleşmesinin Sendikal Nedenle Feshi, Ankara-2013.
- Başbuğ, Aydın, "Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na Göre Sendika Üyeliği", Sicil, Aralık-2012.
- Centel, Tankut, "99. Uluslararası Çalışma Konferansı Kararları Bağlamında Türkiye'deki Gelişmelerin Değerlendirilmesi", Mercek, S:59, 2010.
- Centel, Tankut, "Aşamalı Zorunlu Eğitimin Çalışma Yaşamına Etkisi", Sicil, Haziran-2012.
- Çelik, Aziz, "E-Sendika Üyeliği Anayasaya Aykırı", www.sendika.org (28.01.2013).
- Çelik, Nuri, İş Hukuku Dersleri, 21.B, İstanbul-2008.
- Çil, Şahin, "Sendikal Tazminat", Legal, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2005, S:6.
- Demir, Fevzi, En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 5.B, İzmir-2009 (İş Hukuku).
- Demir, Fevzi, Sendikalar Hukuku, 5.B, İzmir-2007 (Sendikalar Hukuku).
- Demir, Fevri, "Toplu İş İlişkileri-5: Sendika Üyeliği ve Üyeliğin Kazanılması, m.17", <http://www.gozlemgazetesi.com/yazarlar/prof-dr-fevzi-demir/1856-toplu-is-iliskileri-5> (18.02.2013).
- Ekonomi, Münir, İş Hukuku, C.1 Ferdi İş Hukuku, İstanbul-1987.
- Esener, Turhan, İş Hukuku, 3.B, Ankara-1978.
- Görmüş, Ayhan, "Basın İş Sözleşmesi", Tühis, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C:21, S:5-6, Ağustos-Kasım 2008.
- Gülmez, Mesut, Sendikal Haklarda Uluslararası Hukuka ve Avrupa Birliğine Uyum Sorunu, Belediye İş, Ankara-2006.
- Günay, Cevdet İlhan, Sendikalar Kanunu Şerhi, Ankara-1999.
- Güneş, Başak/Mutlay, Faruk Barış, "Yeni Borçlar Kanununun "Genel Hizmet Sözleşmesi"ne İlişkin Hükümlerinin İş Kanunu ve 818 Sayılı Kanunla Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi", Çalışma ve Toplum, 2011/3, S:30.
- Hekimler, Alpay, "Anayasa Değişikliği Paketinin Türk Sendikacılığı Üzerine Muhtemel Etkileri", Mercek, S:59; 2010.
- Işıklı, Alpaslan, İş Hukuku, Ankara-2005.

161 \* Yollama yapılırken kullanılan kısaltmalar, parantez içerisinde gösterilmiştir.

- Kılıçoğlu, Mustafa, 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Yorumu, Ankara-2013.
- Kutal, Metin, "2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ile 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yasa Teklifi Hakkında Bir İnceleme", Sicil, Eylül-2008.
- Kutal, Metin, "Toplu Pazarlık Sistemi Açısından Anayasada 5982 Sayılı Yasa İle Yapılan Son Değişiklikler", Mercek, S:59, 2010.
- Mollamahmutoğlu, Hamdi/Astarlı, Muhittin, İş Hukuku, 4.B, Ankara-2011.
- Narmanlıoğlu, Ünal, İş Hukuku-Ferdi İş İlişkileri-I, 3.B, İzmir-1998.
- Okur, Zeki, "İşçinin sendikaya Üye Olma Hakkının Üye Olmak İsteddiği Sendikaya Karşı Korunması", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2005, S:6.
- Özdemir, Erdem, "Teoride ve Uygulamada İş Hukuku Borçlar Hukuku İlişkisi & Yeni İş Sözleşmesi Türleri", Çalışma Hayatı Açısından Yeni Borçlar Kanunu ve Ticaret Kanunu Semineri, İstanbul-2011.
- Özveri, Murat, Toplu İş İlişkileri Yasa Tasarısı ve Sendikal Haklar, Birleşik Metal İş Yayınları, İstanbul-2012.
- Sosyal İş Sendikası, Türkiye'de Sendikal Örgütlenme: Mevcut Yasalar, İhtiyaçlar Ve Toplu İş İlişkileri Yasa Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme, [http://www.sosyal-is.org.tr/yayinlar/trkiyede\\_sendikal\\_rgtlenme\\_raporu.pdf](http://www.sosyal-is.org.tr/yayinlar/trkiyede_sendikal_rgtlenme_raporu.pdf) (16.02.2013).
- Sümer, Haluk Hadi, İş Hukuku, 17.B, Konya-2011 (İş Hukuku).
- Sümer, Haluk Hadi, İş Hukuku Uygulamaları, 4.B, Konya-2010 (İş Hukuku Uygulamaları).
- Süzek, Sarper, İş Hukuku, 8.B, İstanbul-2012.
- Şahlanan, Fevzi, Sendikalar Hukuku, İstanbul-1995.
- Tuncay, A.Can, "Sendikalara İlişkin Son Kanun Taslağının Getirdikleri", Sicil, Mart-2011 (Son Kanun Taslağı).
- Tuncay, A. Can, "Anayasanın İş Hukukuna İlişkin Bazı Maddelerinde Yapılan Değişikliklerin Değerlendirilmesi", Sicil, Haziran-2010.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi, Toplu İş İlişkileri Kanunu Tasarısı ve Avrupa Birliği Uyum Komisyonu ile Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporları, 1/567.
- Uçum, Mehmet/Okcan, Necdet, "2821 Sayılı Sendikalar Kanununda Değişiklik İçeren Ön Tasarının Hükümleri ve Genel Değerlendirmesi", Legal, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2004, S:1.
- Ulucan, Devrim, "12 Eylül Tarihli Anayasa Değişikliklerinin Toplu İş Hukukuna Yansıması", Legal, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 2011, S:33.
- Yenisey, Kübra Doğan, "İş Hukukunun Kendine Özgü Emredici Doğası: Sosyal Kamu Düzeni Kurallarına Bir Bakış", Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan, C.1, İstanbul-2011.
- Zeytinoğlu, Emin, "İş Hukukunda Esneklik ve 4857 sayılı İş Kanunu'na Çeşitli Yansımaları", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5 Sayı:10 Güz 2006/2.



# Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin Makroekonomik Doğası ve Türk Ekonomisi

Ahmet Can BAKKALCI\*

## Özet

*Yeni Yeni Ticaret Teorileri firma heterojenitesi kavramı üzerine kurulmuştur ve teorinin kurucusu olan Melitz dış ticaret kazançlarının yeni kaynakları üzerinde durmuştur. Bu kaynakların çıkış nedeni liberal politika uygulamalarıdır. Çalışma liberal ticaret politikalarının uygulanması çerçevesinde Türk Ekonomisini ele almaktadır. Türk dış ticaret sektörü tıpkı Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nde belirtildiği gibi bir gelişme göstermiştir. Firma düzeyinde yapılacak mikroekonomik analizlerin temelindeyse rekabet bulunmaktadır. Rekabet kısa veya orta dönemde verimlilik, büyüme, gelir dağılımı ve istihdam gibi parametreleri uyarılmaktadır.*

*Düşük verimlilikteki firmalar ya piyasadan çekilmeye ya da teknolojilerini değiştirerek maliyetlerini düşürmeye zorlanmaktadır. Türkiye örneğinde de görüldüğü gibi sektörel olarak ve ülke düzeyinde ortalama üretim maliyetleri düşmektedir. Sonuç olarak Türk Ekonomisi'nin yapısı Gümrük Birliği ve liberal politika uygulamaları sonucunda değişmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liberalizasyon Politikaları, Yeni Yeni Ticaret Teorileri, Türk Ekonomisi

**Jel Kodları:** F-12, F-14, F-16, F-61, F-62

---

## Macroeconomic Nature of New New Trade Theories and Turkish Economy

### Abstract

*Low productivity firms are forced to withdraw from the market or changed their technology to decrease costs. As a result the average costs of a sectors or country on the whole decreases like the Turkish case. Consequently Turkish economic structure has been changed after Customs Union and liberal policy applications.*

---

\* Yrd. Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI, Adnan Menderes Üniversitesi Aydın İktisat Fakültesi Avrupa Birliği Bölümü, İletişim: Ahmet.bakkalci@adu.edu.tr.

**Keywords:** *Liberalization Policies, New New Trade Theories, Turkish Economy*

**Jel Codes:** *F-12, F-14, F-16, F-61, F-62*

---

## GİRİŞ

Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin mikroekonomik yaklaşımlarının firma bazında kurulması ve dış ticaretin de aynı perspektifte ele alınması, incelenecek makroekonomik parametrelerin açıklanmasında sık sık firma ve sektörlerden bahsedilmesini gerektirmektedir. Bu anlamda Yeni Yeni Ticaret Teorileri'ne hibrit teoriler denilebilmesi de olanaklıdır. Örneğin ülke büyümesi gibi bir makroekonomik parametre firma bazında üretilen ürünlerdeki farklılaşmaya ve uzmanlaşmaya dayandırılarak dış ticaret ile ilişkilendirilebilmektedir<sup>1</sup>. Bu nedenle çalışmamızın bazı bölümlerinde başvurulan bu tür açıklamalar yeni yaklaşımların analiz zenginliğini sergilemektedir.

Diğer yandan çalışmanın asıl amacı Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin makroekonomik yönünün mikroekonomiyle ilişkilendirilmesidir. Çalışmamızda makroekonomik detaylı analizlere yer vermek yerine, Yeni Yeni Ticaret Teorileri çerçevesinde ortaya çıkan temel makroekonomik değişimlerin açıklanması yoluna gidilmiş, daha çok literatür özeti verilmiştir. Türkiye ile ilgili yorumlar orta-uzun dönemde önemli bir takım farklılıkları sayısal olarak ortaya koyarak yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışma teorik açıklamaları içeren ilk bölüm ve Türkiye'deki dönüşümü göstermeye çalışan son bölümden oluşmuştur. Son bölümde yer alan alt başlıklar, Yeni Yeni Ticaret Teorileri alanında Türkçe literatürde olan boşluğun doldurulabilmesi için olası çalışma alanlarını da içermektedir. Ancak firma bazında gerek duyulan resmi istatistikler oldukça yetersiz ve devamlılık arz etmeyen bir yapı sergilemektedir. Bu nedenle firma bazlı analizlerin gerçekleştirilmesinde zorluklar görülebilecektir.

## 1. YENİ YENİ TİCARET TEORİLERİ

Klasik Ticaret Teorileri'nin ülkeyi ve ülkelerarası farklılıkları inceleme konusu yapmaları ve endüstriler arası değişimi uluslararası ticaretin hareket noktası olarak kabul etmeleri, 1960'larda başlayan küreselleşme sürecinin ve yeni ticaret biçiminin açıklanmasında yetersiz kalmıştır. Yeni Yeni Tica-

---

1 , Paul Brenton and Richard Newfarmer "Watching More Than The Discovery Channel" The World Bank Policy Research Working Paper 4302, 2007,

ret Teorileri firmayı konu edinmekte ve dış ticaretin oluşumunu firmanın verimlilik farklılıklarına dayanarak açıklamaktadırlar. Bu nedenle teorilerin temelinde mikroekonomik bir yaklaşım sergilenmektedir. Teoriler, Krugman'ın<sup>2</sup> (1979) firma farklılıklarını vurgulayan Yeni Ticaret Teorileri üzerine geliştirilmişlerdir.

### 1.1. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin Mikroekonomik Çerçevesi

Küreselleşme süreci liberalizasyon politikaları çerçevesinde dışa açık ülkelerin ekonomilerini oldukça etkilemiştir. Yeni Yeni Ticaret Teorileri küreselleşme sürecinde artan endüstri içi ticareti ve firma bazındaki değişimleri açıklamaktadır. Melitz'in<sup>3</sup>, Dixit ve Stiglitz'in<sup>4</sup> Monopolcü Rekabet Modeli'ni basitleştirerek kullanmasıyla başlayan teoriler, oligopol piyasaları da dahil olmak üzere her türlü aksak rekabet piyasalarını ele almaktadır<sup>5</sup>. Hopenhayn'ın<sup>6</sup> monopolcü rekabet yaklaşımı, Krugman'ın Yeni Ticaret Modeli üzerine yeniden kurgulanmıştır<sup>7</sup>. Model dinamik endüstri modeli olarak nitelendirilmektedir<sup>8</sup>. Modelde dış ticaret firma, sektör ve ülkelerin farklılıklarından hareketle açıklanmaktadır<sup>9</sup>. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'ni geliştiren başlıca literatür çalışmamızda da incelenecek olan Bernard, Eaton, Jensen ve Kortum<sup>10</sup>, Melitz<sup>11</sup>, Melitz ve Ottaviano<sup>12</sup>,

2 Paul, Krugman, Increasing Returns, Monopolistic Competition, And International Trade. Journal of International Economics 9 (4), 1979, s. 469-479.

3 Marc, Melitz, "The Impact of Trade On Intra Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity", Econometrica Vol 71 (6), 2003, s. 1695-1725.

4 Avinash Dixit and Joseph Stiglitz, "Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity", The American Economic Review, Vol. 69(5), 1979, s. 961-963.

5 Marc Melitz, and Gianmarco Ottaviano, "Market Size, Trade, And Productivity", NBER Working Paper No: 11393, 2005, 1-2.

6 Hugo Hopenhayn, A, "Entry, Exit, and firm Dynamics in Long Run Equilibrium" Econometrica, Vol. 60, No. 5, Sep., 1992.

7 Xiang Gao, "Macroeconomic Analysis on the Basis of Trade Theory: A Review Essay", MPRA Paper No. 18380, 2009, s. 4.

8 Melitz 2003, s. 1695.

9 Marc, Melitz, "International Trade and Heterogeneous Firms" <http://scholar.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/melitz/files/palgrave.pdf>, 2008, (21.09.2012).

10 Andrew B Bernard, Jonathan Eaton, Jensen Bradford, ve Samuel Kortum, "Plants and Productivity in International Trade", <http://home.uchicago.edu/~kortum/papers/aer-submit21103.pdf>, 2003, 21.09.2012.

11 Melitz 2003; Marc Melitz, "International Trade and Heterogeneous Firms" <http://scholar.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/melitz/files/palgrave.pdf>, 2008, (21.09.2012).

12 Melitz ve Ottaviano 2005.

Bernard, Eaton, Jensen ve Schott<sup>13</sup>, Helpman, Melitz ve Yeaple<sup>14</sup>, Bernard, Redding ve Schott<sup>15</sup>, ile Yeaple<sup>16</sup> olarak sıralanabilir.

Yeni Yeni Ticaret Teorileri firmaların koordinasyon maliyetleri, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, çokuluslu şirketler gibi alanlarda açıklama getirmektedir<sup>17</sup> (Baldwin, 2012). Melitz ve Krugman'a göre verimlilik artışının uyardığı teknolojik gelişmeler dış ticarete yol açmaktadır. Daha verimli firmalar dış ticaret yapmakta, bazen bu şirketler hedef piyasada üretim yatırımı yaparak çokuluslu bir hal almaktadır. Bir ülkenin ihracatının ağırlıklı bölümü az sayıda firma tarafından gerçekleştirilmektedir<sup>18</sup>. Melitz'e göre aynı alanda ticaret yapan firmalardan dış ticarete açık olanlar daha büyük ölçekle, daha ileri teknolojiyle ve daha verimli üretim yapmaktadırlar<sup>19</sup>.

Büyük ekonomilerin ya da ülkelerin gelişmiş endüstrilerinin daha çok ticaret yaptığı bilinmektedir<sup>20</sup>. Bu ticaret yoğun üretim "*intensive margin*", yaygın üretim "*extensive margin*" ya da yüksek kaliteli üretim nedeniyle ortaya çıkmaktadır\*.

Yeni Yeni Ticaret Teorileri şu şekilde özetlenebilir; dış ticarete liberalizasyon politikalarıyla başlayan gelişmeler, kaynakların daha verimli firmalara yeniden dağılımıyla beraber ülke genelinde refahı arttırmaktadır<sup>21</sup>. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nde firma verimliliğine etki eden faktörler beş ana başlık altında toplanmıştır\*\*.

13 Bernard vd. 2003.

14 Elhanan Helpman, Marc Melitz, ve Stephen Yeaple. "Export Versus FDI with Heterogeneous Firms", *American Economic Review* 94 (1), 2004, 300-316.

15 Andrew Bernard, Stephen Redding ve Peter Schott, "Multi Product Firms and Trade Liberalization", NBER Working Paper No: 12782, 2006b.

16 Stephen Yeaple, Firm Heterogeneity, International Trade, and Wages, *Journal of International Economics*, 65(1), 2005, ss. 1-20.

17 Richard Baldwin, and Toshihiro Okubo. "New-Paradigm Globalisation And Networked FDI: Evidence From Japan", <http://www.voxeu.org/article/new-paradigm-globalisation-and-networked-fdi-evidence-japan>, (01.06.2012).

18 Ayumu Tanaka, , What is "New" New Trade Theory?, [http://www.rieti.go.jp/en/columns/a01\\_0286.html](http://www.rieti.go.jp/en/columns/a01_0286.html), 2010, (20,09,2012).

19 Melitz 2008, s. 1.

20 David Hummels, and Peter Klenow, "The Variety and Quality of a Nation's Exports"; *American Economic Review* 95, 2005, s. 704.

\* Yoğun üretim, bir üründe hacim olarak çok üretmeyi, yaygın üretim çok sayıda farklılaşmış ürün üretmeyi, kaliteli üretimse daha fazla tercih edilen ve ileri teknoloji içeren üretimi ifade etmektedir.

21 Julian Emami Namini, , "Trade Neoclassical Growth and Heterogeneous Firms", [http://www.aeaweb.org/annual\\_mtg\\_papers/2008/2008\\_635.pdf](http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2008/2008_635.pdf), 2007, (12.11.2012).

\*\* Çalışmamızda Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin makroekonomik yaklaşımı ele alındığından, mikroekonomik kısım özetlenerek verilmiş ve bu alanda yapılan çalışmaların genel sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 1. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nde Firma Verimliliğine Etki Eden Faktörler**

<i>Firma Verimliliğine Etki Eden Faktörler</i>				
Dış Faktörler	Dış Ticaret	Kaynakların Yeniden Dağılımı	Çokuluslu Firmalar	Tüketici Refahı
Rekabet baskıları teknolojik yenilenmeyi özendirir. Teknoloji firma verimliliğini arttırmaktadır. Firma verimliliği iç ve dış ticaretin temel nedenidir. Liberalizasyon firma verimliliğini arttırmaktadır. Verimli firmalar dış ticarete yönelmektedir.	Dış ticaret aksak rekabet koşullarında yapılmaktadır <sup>22</sup> . Dış ticarete giren firmaların batık maliyetleri bulunmaktadır. Dış ticaret yapan firmalar birden fazla ürün üretmektedir <sup>23</sup> . Mark-up fiyatlama tercih edilmektedir <sup>24</sup> . En verimli firmalar ihracat yapabilmektedir <sup>25</sup> . Firmaların ölçek avantajı yakaladıkları gözlenmektedir. Ölçek avantajı firmaların kazancını arttırmaktadır <sup>26</sup> . İnovasyon önem taşımaktadır <sup>27</sup> . Lojistik zincirleri artmaktadır.	Maliyet avantajı yakalayamayan firmalar kapanmaktadır <sup>28</sup> . Verimsiz firmaların kapanması sektör içinde kaynakların yeniden dağılımını sağlamaktadır. Kaynaklar verimli firmalara yönelmektedir <sup>29</sup> . Firmalar üretimlerini rasyonalize etmektedir <sup>30</sup> . Ticari liberalizasyon endüstri içinde faaliyet gösteren firmaların marjinal maliyetlerini düşürmektedir <sup>31</sup> . Kaynakların yeniden dağılımı markalaşmaya yol açabilmektedir.	Firma hedef ülkeye yatırım yapabilmektedir. Yatırım yapan firma çokuluslu hale gelmektedir <sup>32</sup> . Yatırımı belirleyen taşıma giderlerinin düzeyidir. Çokuluslu firma, yerlilere göre daha yüksek risk taşımaktadır. Üretimin çeşitli aşamaları pek çok ülkede gerçekleştirilmektedir <sup>33</sup> .	Markalaşma ve ürün farklılığı tüketiciyi cezbetmektedir <sup>34</sup> . Tüketici küresel ticareti tercih etmektedir, Küresel ticaret mal fiyatlarının düşmesine neden olmaktadır, Fiyatlarının düşmesi tüketicinin reel gelirini yükseltmektedir <sup>35</sup> . Üretici fazlası tüketici fazlasına dönüşmektedir.

**Kaynak:** Çalışmamızda türetilmiştir. Alan yazında dönüm noktaları ve farklılıklar ilgili eserlerden alınarak derlenmiştir.

22 Melitz 2003.

23 Bernard v.d. 2007, 119.

24 Bernard v.d. 2003, s. 1

25 Namini, s. 2

26 Melitz, 2005, s. 6.

27 Gao, 2009, s. 3.

28 Melitz 2003.

29 Bernard v.d. 2007, s. 115.

30 Bernard v.d. 2006.

31 Gabriel Felbermayr, "Unemployment and Wages in New New Trade Models", 8th FIW Workshop, Vienna, April, 2009, s.9

32 Ciuriak v.d. s. 7.

33 Gene Grossman, and Rossi Hansberg, "The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore", <http://www.kansascityfed.org>, 2006, (10.09.2009), s. 2.

34 Melitz, 2008, s. 3.

35 Bernard v.d. 2007, s. 112.

Yeni Yeni Ticaret Teorileri son yıllarda, mikroekonomik temelde makroekonomik parametreleri açıklamaya yönelmişlerdir. Makroekonomik alanda özellikle liberal politikalar, istihdam piyasaları ve gelir dağılımı dengesizlikleri incelenmiştir. Alan yazında firma verimliliğinden yola çıkarak ülkelerin makroekonomik performanslarının açıklanmasına yönelik olarak yapılan çalışmaların eksiklikleri Krugman, Melitz ve Bernard'ın çalışmalarıyla giderilmeye çalışılmıştır<sup>36</sup>. Genellikle mikroekonomik yaklaşım sergileyen bu çalışmalar son yıllarda istihdam piyasaları, büyüme ve dış ticaret politikaları gibi makroekonomik açıklamalarla desteklenmeye başlanmıştır. Dış ticaret Teorileri'ndeki değişme ve makroekonomik alana doğru gelişmeler aşağıdaki tablo ile özetlenebilir.

**Tablo 2. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin Makroekonomik Çerçeve Gelişme Süreci**

	Ricardo (1817) Heckscher (1919) Ohlin (1933)	Krugman (1980)	Helpman ve Krugman (1985)	Melitz (2003) Bernard (2003)	Bernard Redding Schott (2007)
<b>MİKROEKONOMİK YAKLAŞIM</b>					
<b>Ticaret Biçimi</b>					
Endüstriler arası ticaret	Var	Yok	Var	Yok	Var
Endüstri içi ticaret	Yok	Var	Var	Var	Var
Endüstri içinde ihracata açık olanlar ve olmayan firmalar	Yok	Yok	Yok	Var	Var
<b>Ticaret ve Verimlilik</b>					
Daha verimli ihracatçı	Yok	Yok	Yok	Var	Var
Ticari liberalizasyonun verimliliği arttırması	Yok	Yok	Yok	Var	Var
<b>MAKROEKONOMİK YAKLAŞIM</b>					

36 Krugman 1979 agm; Bernard 2003 vd agm; Bernard, Andrew B., Bradford Jensen, Stephen Redding ve Peter Schott, "Firms in International Trade", Journal of Economic Perspectives-Volume 21 (3), Summer, 2007, s. 105-130.

<b>Ticaret ve İşgücü Piyasaları</b>					
Ticari liberalizasyon sonrası endüstride istihdam değişmesi	Var	Yok	Var	Yok	Var
Ticari liberalizasyon sonrası endüstriler arası istihdam değişmesi	Yok	Yok	Yok	Var	Var
<b>Gelir Dağılımı ve Büyüme</b>					
Ticari liberalizasyonun gelir değişimini etkilemesi	Var	Yok	Var	Yok	Var

**Kaynak:** Bernard, Andrew B., Bradford Jensen, Stephen Redding ve Peter Schott, "Firms in International Trade", Journal of Economic Perspectives-Volume 21 (3), Summer, 2007, s. 107

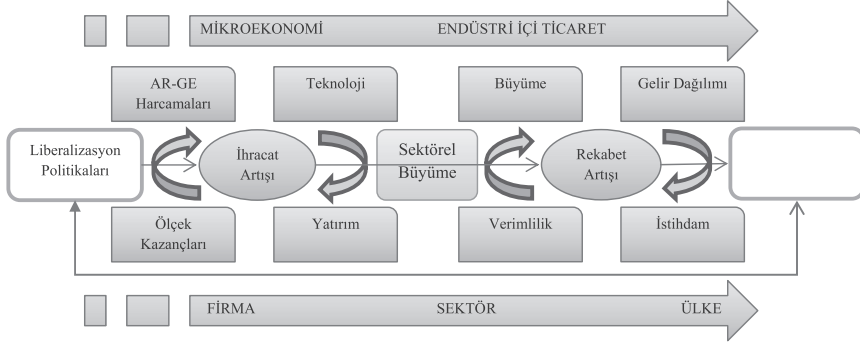
Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin firmayı ele alan mikroekonomik boyutu, sektörel üretim artışıyla beraber yaratılan çıktıyla tüm ekonomiyi ilgilendiren sonuçlar yaratmaktadır. Teorilerin mikroekonomik yani firmayı ilgilendiren yaklaşımının temelinde liberal politikaların ihracatı arttırması bulunmaktadır. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin makroekonomik yönü Bernard ve arkadaşlarının çeşitli çalışmaları<sup>37</sup> ve aşağıda da ele alınacak olan diğer çalışmalarla geliştirilmiştir. Wang ve Xie heterojenite ve verimlilik artışını da içerecek şekilde yeni bir dinamik büyüme modeli oluşturmuşlardır<sup>38</sup>.

37 Bernard v.d. 2003; Bernard, Andrew B., Jensen Bradford ve Peter K. Schott, "Trade Costs, Firms, and Productivity." Journal of Monetary Economics, 53(5), 2006a, s. 917-937, Bernard v.d. 2006b; Bernard v.d. 2007.

38 Pengfei Wang, ve Danyang Xie, Heterogeneous Sectors, Trade and Growth, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1394325>, 2008, (20.01.2013).



### Şekil 1. Yeni Yeni Ticaret Teorileri Döngüsü



**Kaynak:** Çalışmamızda üretilmiştir.

Şekil 1 mikroekonomik sürecin makroekonomiyi etkileme mekanizmasını ana hatları ile göstermektedir ve Tablo 1 ile örtüşmektedir. Şekil 1'e göre, liberalizasyon politikaları sonucunda firmalar arası verimlilik farklılıklarına yol açan gelişmeler yaşanmakta, kaynak dağılımı etkisiyle beraber en verimli firmalar piyasada etkili olmaya başlamaktadır. En verimli firmaların ihracata girdikleri ve küresel sisteme eklendikleri bilinmektedir. İhracata giren firmalar piyasada kalıcı olmak istemekte, yeni Ar-Ge harcamaları yapılmakta, yeni teknolojiler geliştirilmekte ve yeni yatırımların yapılmasıyla süreç devam etmektedir. İhracatla uğraşan firmaların kendilerini geliştirmeleri sektörel büyümeyle sonuçlanmaktadır. Sonuçta sektörel gelişmeler ülke ekonomisini etkileyen makro etkileri ortaya çıkarmaktadır. Makro etkiler rekabetle başlamakta, büyüme-gelir dağılımı-istihdam ve verimlilik artışıyla sonuçlanan yeni bir döngü yaratılmaktadır. Bu döngüyü etkileyebilecek ve yönlendirebilecek en önemli faktör ülkelerin uyguladıkları dış ticaret politikalarıdır. Tüm bu gelişmeler sonucunda dış ticaret yapan ülkelerin ortalama verimlilikleri yükselmektedir<sup>39</sup>. Aşağıda bu mekanizmanın makroekonomik perspektifi ele alınmaktadır.

#### 1.2. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin Makroekonomik Çerçevesi

Yeni Yeni Ticaret Teorileri, firma farklılığından hareketle makroekonomik değişimlerin mikroekonomik uyarıcıları arasındaki köprüyü kurabilmektedirler. Geleneksel makroekonomik ticaret modelleri dengeyi genel bir durum olarak kabul ettiklerinden, kısa dönemde ortaya çıkan makroeko-

<sup>39</sup> Namini 2007 agm, s. 2.

nomik dış ticaret dengesizliklerini açıklayamamaktadırlar. Yeni Yeni Ticaret Teorileri ise üretim dalgalanmalarını ülke düzeyinde inceleyip, uzun dönemde ortaya çıkan teknolojik gelişmeleri açıklayabilmekte, inovasyon gibi etkenleri modelleyebilmektedirler<sup>40</sup>. Teorilerin makroekonomik yaklaşımları liberal politikalar sonucunda ortaya çıkan rekabet artışı ile başlamaktadır.

### 1.2.1. Rekabet Artışı ve Firma Yapısındaki Değişmeler

Küreselleşme sürecinde Dünya Ticaret Örgütü'nün rolü düşünüldüğünde ticari liberalizasyon uygulamaları bir hedef haline gelmiştir. Liberal dış ticaret uygulamaları GATT kuralları ve küresel serbestleşme sürecinin doğal yansıması olarak ortaya çıkmakta ve ülkelerarası rekabet artmaktadır. Liberalizasyon uygulamalarıyla beraber marjinal ticaret maliyetleri azalmaktadır<sup>41</sup>. Ancak bu tip politikalar doğaları gereği gelecekle ilgili belirsizlikleri de beraberlerinde getirmektedir. Ticari serbestleşme genellikle ithalata rakip sektörleri olumsuz etkilemekte, ihracatçıları ve tüketicilerin önlerine yeni fırsatlar çıkarmaktadır. Politikalar ülke içindeki rekabet baskısını arttırarak üreticiyi tüketici lehine terbiye etme (bazen cezalandırma) işlevi de görmektedir.

Dışa açılma süreci Yeni Yeni Ticaret Teorileri açısından iki aşamada önem taşımaktadır. İlk aşama liberal politikaların uygulandığı ve dış ticaretin serbestleştirildiği aşamadır. Bu aşamada ülke daha önce yapmadığı ya da koruma duvarları arkasında gerçekleştirdiği bir dış ticarete girmektedir. Bu politikalar öncelikle firmalar üzerinde etkide bulunmakta, daha sonra ortaya çıkan etkiler sektörel bazda belirginleştikçe ülke ekonomisi de değişmeye başlamaktadır. İşte bu aşamada Tablo 2'de de yer aldığı gibi dış ticaret politikaları tekrar gözden geçirilmelidir. Çünkü ülke ekonomisinde yapısal değişiklikler oluşmakta ve bu değişikliklerin idare edilip sürdürülebilmesi için eski politikalar yetersiz kalmaktadır.

Dış ticarete açılan ülkenin küresel entegrasyonu ile beraber firma yapısı değişmekte, firmaların ihraç ettikleri ürün sayısı ve ihraç edilen ürün başına düşen firma sayısı da artmaktadır. Ayrıca ihracatçı başına pazar sayısı ve pazar başına düşen ihracatçı sayısı da yükselmektedir.

Firmaların verimlilik düzeylerinin artmasıyla toplam sektör verimliliği değişmektedir. Toplam sektör verimliliğinin firmaya içsel gelişmeler

40 Xiang Gao, "Macroeconomic Analysis on the Basis of Trade Theory: A Review Essay", MPRA Paper No. 18380, 2009, s. 3.

41 Richard Baldwin, and Rikard Forslid, "Trade Liberalization With Heterogenous Firms", NBER Working Paper Series: 12192, 2006, s. 18.

sonrasında değişmesiyle beraber dış ticaret politikalarının araması gereken soru sektör ya da firma verimliliği nasıl arttırılabilir olmalıdır. Pek çok gelişmiş ülke dâhil olmak üzere, firma bazında gelişmiş sanayi istatistiklerinin bulunmaması Yeni Yeni Ticaret Teorileri'ndeki saptamalara dayanan bir ticaret politikası geliştirmeyi önlemektedir. Yeni geliştirilecek politikalar firma verimliliğinden kaynaklanan değişmelerle toplam sektör verimliliğinde oluşan gelişmeleri bağlantılı şekilde açıklayabilmelidir<sup>42</sup>.

Ticari serbestleşmenin iki ülke ya da grup arasında eş oranlı ya da yansız olarak uygulanması durumunda her iki piyasada da rekabet düzeyi artmaktadır. Bu durumda ürün çeşitliliği de artmakta ve tüketici refahından başlayarak ülke refahı yükselmekte, ancak firma bazında karlılık düşmektedir<sup>43</sup>. Herhangi bir ülkenin tek taraflı uyguladığı serbestleşmenin kendi refahını kısa dönemde düşürmesi beklenmektedir. Bu durumda diğer ülkeler refah kazancı elde etmektedirler. Bu süreçte devletin en önemli etkisi firmaları rahatlatıcı düzenlemeleri yapmak olarak görülmektedir<sup>44</sup>. ABD ekonomisi için yapılan bir çalışmaya göre ticaret maliyetlerindeki birimlik düşüş firma düzeyindeki verimliliği %2,3 arttırmakta, liberal politikalar ihracatçı firmaların üretim ve istihdama katkılarını diğer firmalara göre daha hızlı arttırmaktadır<sup>45</sup>.

### 1.2.2. Ekonomik Büyüme

Makroekonomik analizler genellikle dış ticarete aksak rekabet koşullarını araştırmamakta mal üretimi, piyasa yapısı ve üretim faktörleri gibi mikroekonomik uyarınları veri çemberine atarak uzun dönemli çözümlerler sunmaktadır. Yeni Yeni Ticaret Teorileri ile kısa ve orta dönemli dinamik çözümlerler yapılır hale gelmiş, sözü edilen parametreler de bu çözümlerlerde kullanılmaya başlanmıştır<sup>46</sup>.

Ekonomik büyüme performansı ile dış ticaret arasında kuvvetli bağ bulunmaktadır. İç talep düzeyi yüksek olmayan ülkeler açısından bu ilişki daha da önemli hale gelmektedir. Ülkeler orta gelir düzeyine yaklaştıkça

---

42 Céline Carrère, Vanessa Strauss, ve Olivier Kahn, Trade Diversification, Income, and Growth: What Do We Know?, [http://www.hec.unil.ch/crea/publications/autrespub/Diversification\\_rev2.pdf](http://www.hec.unil.ch/crea/publications/autrespub/Diversification_rev2.pdf); 2010, (19.10.2012), s. 2

43 Melitz 2005, agm, s. 20.

44 Ciuriak v.d, s. 2.

45 Andrew B Bernard, Jensen Bradford ve Peter K. Schott, "Trade Costs, Firms, and Productivity." *Journal of Monetary Economics*, 53(5), 2006a, s. 917-937.

46 Fabio Ghironi, ve Marc, Melitz, "International Trade and Macroeconomic Dynamics With Heterogeneous Firms", NBER Working Paper Series No: 10540, 2004, s. 1.

ürettikleri ürünlerin farklılaştığı ve görülmektedir. Ürün farklılığı yaratamayan ülkelerin verimlilik fırsatlarını yakalayamadıkları bilinmektedir<sup>47</sup>. Ürünlerin farklılaşma düzeyi arttıkça ekonomide uzmanlaşma, büyüme ve verimlilik düzeyi yükselmektedir. Literatürde Harrod-Balassa-Samuelson (HBS) etkisi olarak bilinen, dışa açık ve piyasaya az müdahale edilen ekonomilerin daha hızlı büyüyeceği saptaması Yeni Yeni Ticaret Teorileri ile birlikte daha net açıklanabilir hale gelmiştir.

Heterojenite ve verimlilik parametrelerini içerecek şekilde Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin büyüme modeli geliştirilmiştir. Modele göre sektörel büyüme düzeyi dışsal, ekonominin genelinin büyüme düzeyi içsel olarak belirlenmektedir. Genel büyüme kapalı ekonomilerde emek yoğunluğu tarafından belirlenirken açık ekonomilerde dış ticarete bağlı bulunmaktadır<sup>48</sup>.

Dış ticaret, doğrudan yabancı yatırımların artmasına neden olmaktadır. Ticaret maliyetleri, hedef piyasada üretme maliyetinin üstündeyse firmalar hedef ülkede faaliyet göstermeye karar verebilmektedir. Bu durum yatırım alan ülkenin büyüme dinamiklerine olumlu katkılarda bulunurken yatırım yapan firmanın uzun dönemli karlılığını yükseltmektedir<sup>49</sup>. Literatürde genellikle büyümenin artması ve liberal politikalar arasında pozitif korelasyonun varlığına dikkat çekilmekte ancak tersini savunanlar da bulunmaktadır<sup>50</sup>.

Ekonomik büyümeyle beraber finansal piyasalar derinleşmektedir. Yeni Yeni Ticaret Teorileri sermaye akımlarını ve finansal enstrümanları küresel sistem bağlamında incelemekte ve küresel sistemde yaşanan finansal krizleri açıklayabilmektedir. Örneğin finansal bir şok durumunda ticaret hacmi, üretim azalmasından (3 kat) daha hızlı azalmaktadır<sup>51</sup>. Reel şoklarsa üretimi aynı oranda azaltmamaktadır. Finansal şoklar küresel sistemden ülke ekonomisinin geneline bulaşmaktadır. Finansal piyasaları derin olan ülkelerin firmaları durumun olumsuzluğunu daha fazla hissetmektedir. Bu durumun nedenleri şu şekilde özetlenebilir<sup>52</sup>;

- İhracatçılar daha verimli üreticilerdir ve yabancı piyasalara ihracat yapabilmek için yüksek maliyetlere katlanmaktadırlar.

47 Brenton ve Newfarmer, agm, s. 2.

48 Pengfei Wang, ve Danyang,Xie, Heterogeneous Sectors, Trade and Growth, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1394325>, 2008, (20.01.2013).

49 Helpman vd. agm, s. 300.

50 Baldwin ve Nicoud, agm, s. 24.

51 Ynag Jiao, and Yi Wen, Capital, Finance and Trade Collapse, Federal Reserve Bank of St Louis Working Paper Series 2012-003A, 2012, s. 1.

52 Agm, s. 6.

- Düşük verimliliğe sahip üreticilerden yüksek verimliliğe sahip üreticilere kaynakların yeniden dağıtılmasını sağlayan kanal finansal değerlerin el değiştirmesi ve finansal araçlardır. Bu nedenle ihracatçılar dış finansal kaynakların finansmanına içeride faaliyet gösteren firmalardan daha çok bağımlıdır.
- Küresel bir finansal kriz en çok ihracatçı firmaları etkilemektedir. İhracatçı firmalarsa en verimli ve en fazla üretim yapan firmalardır. Bu nedenle ihracatçı firmaların yabancı finansman olanaklarını kaybetmeleri ekonominin üretiminin düşmesine neden olmaktadır.

Bu mekanizma sonucunda küresel bir finansal kriz yayılma etkileriyle tüm ekonomiyi etkilemektedir. Makroekonomik performans azalışının mikroekonomik nedenlerinden birisi bu durumdur. Finansal krizler, firmaların küçülmesi ya da üretimlerini azaltmaları nedeniyle reel krizlere dönüşmektedir. Diğer yandan finansal krizlerin ortadan kalktığı zamanlarda derin finansal piyasalara sahip olan gelişmiş ülkelerin firmalarının daha üretken oldukları gözlenmektedir. Durum gelişmiş ülkelerin reel üretim düzeylerinin yüksekliğini açıklamaktadır.

### 1.2.3. Gelir Dağılımı ve İstihdam

Liberalizasyon sonrasında rekabetin artması, fiyatların düşmesiyle sonuçlanmaktadır ve üreticinin korunma mekanizmaları sonucunda elde ettiği ek kazançlar tüketiciye transfer edilmektedir. Bu durumda Krugman ve Melitz'in varsaydıklarının aksine firmalar mark-up düzeylerini düşürmektedirler ve tüketici refahı yükselmekte, gelir dağılımı etkileri ortaya çıkmaktadır<sup>53</sup>. Üreticiden tüketiciye gelir aktarım mekanizması işlemeye başlamakta ve temelde üretim maliyetlerinin azalması ve fiyatların düşmesinden kaynaklanan etki tüketici refahını arttırmaktadır. Bu durum yalnızca gelişmekte olan ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de kendisini göstermektedir.

Ticari serbestleşme ülkenin toplam refahı yanında üretim faktörleri arasındaki gelir dağılımını da değiştirmektedir. Stolper –Samuelson Modeli'nin ortaya koyduğu sonucun aksine ülkenin kıt olarak sahip olduğu faktörün geliri de liberalizasyon süreci sonucunda yükselebilmektedir. Bu durum verimlilik düzeyinin artışıyla doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır (Bernard 2007: 115).

Yeni Yeni Ticaret Teorileri ücretlerin tam rekabetçi istihdam piyasalarında oluştuğunu ve heterojen firmalar arasında emeğin homojen kabul

---

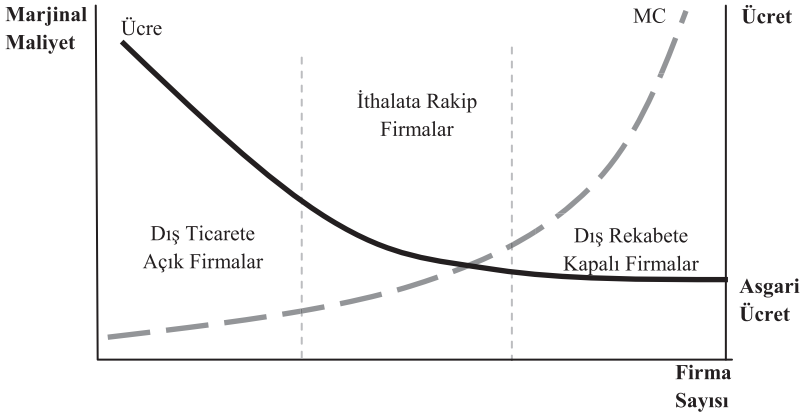
53 Bernard vd., 2007 agm, s. 112.

edilmesi nedeniyle ücret düzeyinin eşit olacağını varsaymaktadır<sup>54</sup>. Ancak dış ticaretle beraber ücretlerde de hareketlenme olmaktadır. Firmanın karlılığının arttığını fark eden işçiler ve karlılığı artan firmalar ücretleri arttırma yönünde düzenlemeler yapmaktadır<sup>55</sup>.

Küreselleşme süreci sonunda ülke içindeki gelir dağılımı bozulmaktadır. Serbest ticaret aşağıdaki şekilden de görülebileceği gibi ülke içinde rekabete kapalı olarak çalışan firmalarla ithalata rakip firmaların ücret düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. İhracata yönelik firmalardaysa ücret düzeyi yükselmektedir. Dış ticaret sonucunda farklı nitelikteki işgücü arasında gelir dağılımı ve ücret adaletsizliği ortaya çıkmaktadır<sup>56</sup>.

Firmaları anlatılanlar doğrultusunda üç grupta sınıflandırabilmek olanaklıdır. Ülke içinde ve ülke dışında satış yapan dış ticarete açık firmalar, yalnızca ülke içinde satan ve ithalata rakip olan firmalar ve ülke içinde faaliyet gösteren, dışa kapalı ve rakibi olmayan firmalar. Bu firmaların marjinal maliyetleri birbirinden farklıdır ve ilk sayılandan sona doğru yükselmektedir. Bu noktadan yola çıkılarak aşağıdaki teorik şekil türetilbilir (herhangi bir veriye dayanmamaktadır).

Şekil 2. Küreselleşme Sürecinin Gelir Dağılımını Etkileme Mekanizması



**Kaynak:** Yeni Yeni Ticaret Teorileri bağlamında çalışmamızda üretilmiştir.

54 Amity, Mary and Davis, Donald. "Trade Firms and Wages Theory and Evidence", *Review of Economic Studies*, 79(1), 2012, s. 1-36, s. 1.

55 Gabriel Felbermayr, "Unemployment and Wages in New New Trade Models", 8<sup>th</sup> FIW Workshop, Vienna, April, 2009, s. 9.

56 Pinelopi Goldberg, ve Nina Pavcnik, *Trade, Inequality, and Poverty: What Do We Know? Evidence from Recent Trade Liberalization, Episodes in Developing Countries*, Brookings Trade Forum, Globalization, Poverty, and Inequality, 2004, 223-269, s. 230.

Şekil 2'den de anlaşılabilceği gibi ülke içinde faaliyet gösteren firmaların önemli bölümü dış rekabete kapalı olan ve rekabet baskısıyla karşı karşıya olmadığı için yüksek marjinal maliyetle çalışan firmalardan oluşmaktadır. Dışa kapalı firmaların işçilerine asgari ücret düzeyinde ödeme yaptıkları bilinmektedir. İkinci grup firmaları ülke içinde faaliyet gösterirken ithalata rekabet eden firmalardır. Dışa kapalı firmalarla karşılaştırıldığında ikinci grupta yer alan firmaların çalışanlarına verdikleri ücret daha yüksek, marjinal maliyetleri ise daha düşüktür<sup>57</sup>.

Üçüncü grupta dış ticaret yapan ve ülke piyasalarında da faaliyet gösteren firmalar yer almaktadır. Bu firmaların sayısı az, marjinal maliyetleri düşük ve işçilere verdikleri ücretler yüksektir. Bu nedenle ülke içinde kalifiye elemanlarla kalifiye olmayanlar arasında gelir farkı artmaktadır<sup>58</sup>. Ülkelerarasılaşıma "offshoring" sonucunda üretimin çeşitli ülkelere paylaştırılması gelir dağılımı arasındaki farkın artmasına neden olmaktadır<sup>59</sup>. İleri teknoloji kullanarak kalifiye elemanlarla çalışan bu firmaların hayat sürelerinin daha uzun olduğu ve çok uluslu şirket olmak yolunda çalıştıkları görülmektedir. Dış ticaret yapan firmaların verimlilik artışı ülke düzeyinde de verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Verimli firmalara sahip olan ülkelerin refah düzeyleri yükselmektedir. Firma verimliliğinin yükselmesinde beşeri sermayenin iyileştirilmesi önemli rol oynamaktadır. İşgücü, sektörler arasında yeniden dağılmakta ve bu nedenle ekonominin genelindeki toplam verimlilik artmaktadır<sup>60</sup>.

Ücret düzeylerinde görülen farklılıklar küreselleşme ya da ticaretin serbestleştirilmesi sonucunda uzun dönemde aşağıdaki trendi ortaya çıkarmaktadır (şekil teorik yaklaşımdır ve veri içermemektedir).

---

57 Felbermayr, agm, s. 9.

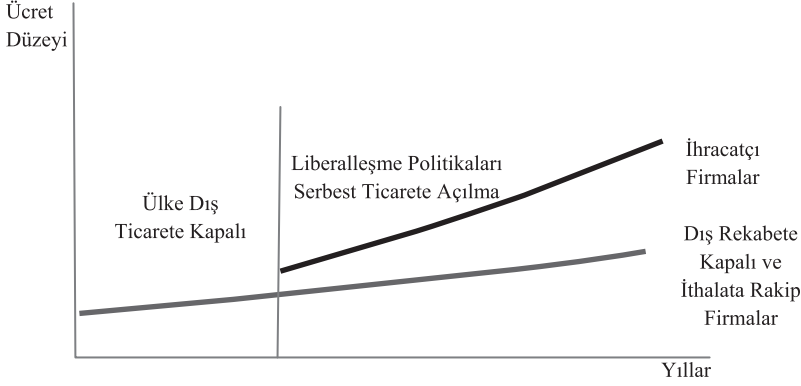
58 Carrere, agm, s. 33.

59 Grossman ve Hansberg, , s. 2.

60 Gao, s. 4.



Şekil 3. Ücretlerdeki Farkın Açılması Süreci



**Kaynak:** Çalışmamızda üretilmiştir.

Uzun dönemde serbest ticarete yönelik politikaların geliştirilmesiyle beraber ihracata dönük firmalarla diğer firmalarda çalışan işçiler arasındaki ücret farkı açılmaktadır. İhracatçı firmaların getirileri daha yüksek olduğundan sermaye yoğun tekniklerle üretim yaparak kalifiye eleman çalıştırmayı tercih etmektedirler. Bu durum sözü edilen ikili yapıyı daha da güçlendirmektedir<sup>61</sup>. Ücretlerin yükselmesi ekonominin dış ticaretten uzak ya da verimsiz kısmında maliyetleri arttırmaktadır. Maliyetleri yükselen firmaların bazıları üretimden çekilmekte bu alanlarda özellikle kalifiye olmayan istihdamın azaldığı görülmektedir. Kaynaklar verimli olan sektörlerle yönelirken işgücünün tercihi de bu firmalara doğru kaymaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa nihai ürünlerin gümrük vergilerinde bir azalma yurtiçi piyasalar için satış yapan firmaların işçilerinin ücretini düşürecek, ihracatçı firmalarda çalışanların ücretlerini arttıracaktır. Diğer yandan girdilere uygulanan gümrük vergilerinin indirilmesi ithal girdi kullanan firmaların işçilerinin ücretlerini arttırırken yerli girdi kullanan firmalarda çalışanların ücretlerini azaltmaktadır<sup>62</sup>.

61 Richard E Baldwin, "Heterogeneous Firms And Trade: Testable And Untestable Properties Of The Melitz Model", NBER Working Paper 11471, 2005, s. 20; Felbermayr s. 18.

62 Amiti, agm, s. 1.

#### 1.2.4. Verimlilik

Rekabet artışı, büyüme ve istihdam değişmesi sonucunda ülke verimliliği etkilenmektedir. Ülke genelinde dış ticarete uyum sağlayan ve verimliliği yüksek firmalar artmaktadır. Verimlilik artışı sonucunda ülkelerin dünya ticaretinden aldığı pay yükselmektedir. Verimlilik artışı firmalardan başlayarak sektörlere yayılmakta ve sektörel verimlilik artışları ülke verimliliğini yükseltmektedir.

Yeni Yeni Ticaret Teorileri'ne göre en verimli firmalar ihracata yönelmekte, bu firmaların mark-up kârları düşse de, dış ticaretle birlikte satış hacimleri arttığı için kazançları yükselmektedir. Bu firmaların teknolojilerinin, ölçeklerinin ve verimliliklerinin dışa kapalı rakiplerinden daha iyi olduğu analitik olarak gözlemlenmiştir<sup>63</sup>.

Dış ticarete giren firmalar üretim yapılarını tekrar yapılandırmakta ve yeni teknolojiler getirmekte ve/veya ar-ge faaliyetleriyle geliştirmektedirler<sup>64</sup>. Bu durum sermaye yoğunluğu artan bir üretim yapısını getirmekte, kişi başına düşen verimliliğin attığı gözlenmektedir. Dış ticareten kaynaklanan verimlilik artışının bir başka nedeni firmaların lojistik ağlarını geliştirmeleri sonucunda maliyetlerin düşmesidir. Büyük firmaların uluslararası lojistik zincirleriyle üretim yaptıkları bilinmektedir<sup>65</sup>.

Dış ticarete açılan firmaların verimliliklerinin yükselmesi, diğer firmaların da bu verimlilik ölçüsünde üretmelerini gerektirmektedir. Bu yapıya ayak uyduramayan firmalar piyasadan çekilmektedir. Ortaya yeni bir kaynak dağılımı çıkmakta, verimsiz firmaların terk ettiği kaynaklar verimli firmalarca kullanılabilir hale gelmekte, ülke genelinde verimlilik yükselmektedir<sup>66</sup>.

## 2. YENİ YENİ TİCARET TEORİLERİ DÖNGÜSÜ KAPSAMINDA TÜRK EKONOMİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yeni Yeni Ticaret Teorileri döngüsü, mikroekonomik alandaki verimlilik artışından başlayarak, makroekonomik parametreleri uyarayan bir mekanizmaya işaret etmektedir. Şekil 1'de de açıklandığı gibi liberal politikalar sonucunda ülke ekonomisinin dış ticarete açılması ve daha fazla entegre olması, ithalatın disipline edici etkisini beraberinde getirmektedir. En

---

63 Melitz 2008, s. 1.

64 Bernard vd, 2006, agm.

65 Grossman ve Hansberg, s. 2.

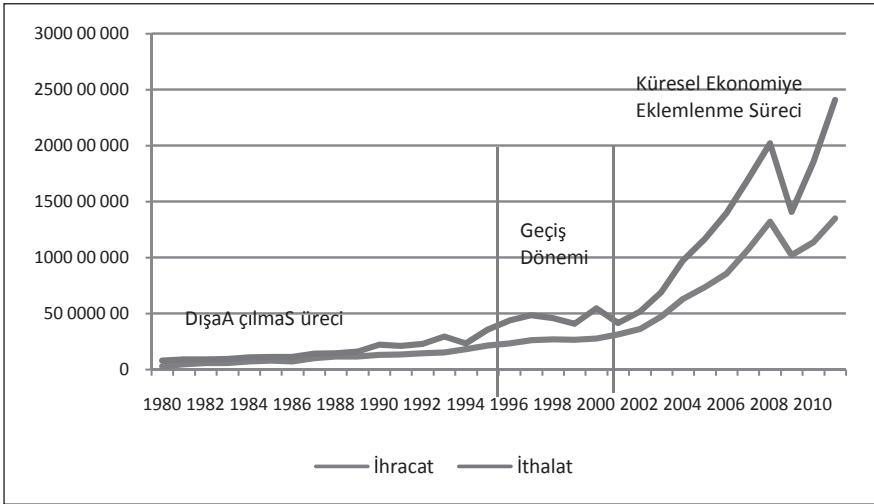
66 Bernard vd, 2007, s. 115.

verimli firmalar hem ithal ürünlerle rekabet etmekte hem de dış ticarete açılmakta, bu durum ülke ekonomisinin genelini dönüştürmektedir. Türk Ekonomisi sözü edilen gelişmelerden etkilenmiştir. Aşağıdaki grafikler ve analizler yorumlanırken 2009 yılından itibaren Türk Ekonomisini olumsuz etkileyen ABD çıkışlı mortgage krizi göz ardı edilmemelidir.

## 2.1. Rekabet Artışı ve Firma Yapısındaki Değişmeler

Türk ekonomisinin içine girdiği yapısal dönüşüm süreci Yeni Yeni Ticaret Teorileri döngüsü kapsamında değerlendirilebilir. Bu anlamda dönüşüm sürecinin başlangıcını, ihracata yönelik sanayileşme stratejisinin benimsendiği 24 Ocak 1980 kararları olarak algılayabilmek olanaklıdır. Ancak Gümrük Birliği sürecinin öncesinde alınan önlemlerin dış ticaret üzerinde çok yavaş bir dönüşüm sağladığı izlenmektedir. Durum, ihracat ve ithalat rakamları bir grafik yardımıyla izlenerek algılanabilmektedir.

Grafik 1. Dış Ticaretin Seyri (1980-2011 Bin Dolar)



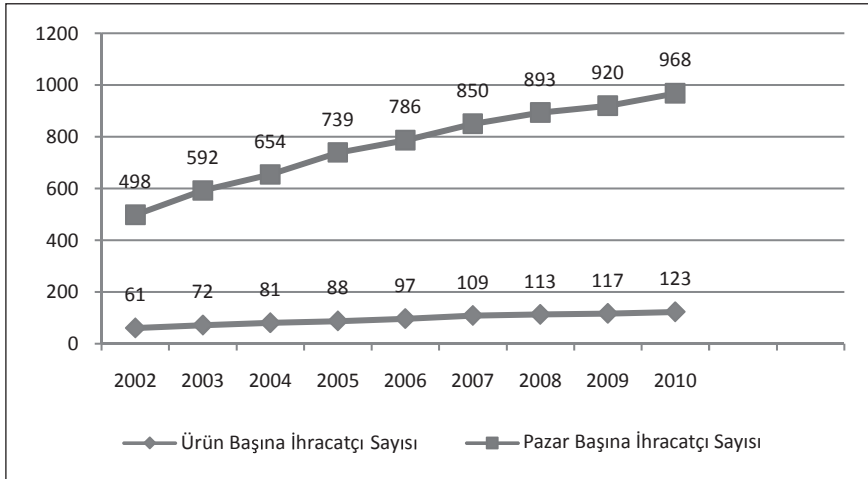
**Kaynak:** TÜİK verileri

Türk dış ticareti 1996 yılından sonra hızla değişmeye başlamaktadır. Gümrük Birliği ile birlikte öncelikle ithalatın yükseldiği, daha sonra tüm dış ticaretin özellikle 2001'den sonra arttığı gözlenmektedir. Alınan liberalizasyon kararları dış ticaretin artmasını sağlamıştır. Gümrük Birliği'nin kurulmasıyla Türkiye AB arasında gümrük vergileri, tarım alanı hariç tu-

tulmak üzere kaldırılmıştır. 2001 yılındaysa hem ekonomik kriz sonucunda alınan Güçlü Ekonomiye Geçiş Kararları hem de Gümrük Birliği'nin dinamik aşamasına girilmesi dış ticareti hızla arttırmıştır. Türk dış ticareti 2009 yılında küresel krizden olumsuz etkilense de 2010 yılında eski seviyesine dönmüştür. Tüm bu gelişmeler firmaların yapısında önemli değişimler yaratmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi firmaların ihraç ettikleri ürün sayısı ve ihraç edilen ürün başına düşen firma sayısı artmıştır. Ayrıca ihracatçı başına pazar sayısı ve pazar başına düşen ihracatçı sayısı da yükselmiştir.

Türkiye'de kurulu bulunan 2.100.000 civarında firma bulunmaktadır. Bu firmalardan yalnızca 48010 (Unctad, 2010) adedi ihracatçıdır. Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin firma bazında ve sektör genelinde öngördüğü sonuçlar Türk firmalarındaki gelişmelerle büyük oranda örtüşmektedir.

**Grafik 2. Firma Bazında Ürün Başına İhracatçı Sayısı ve Pazar (ülke) Başına İhracatçı Sayısı (2002-2010)**

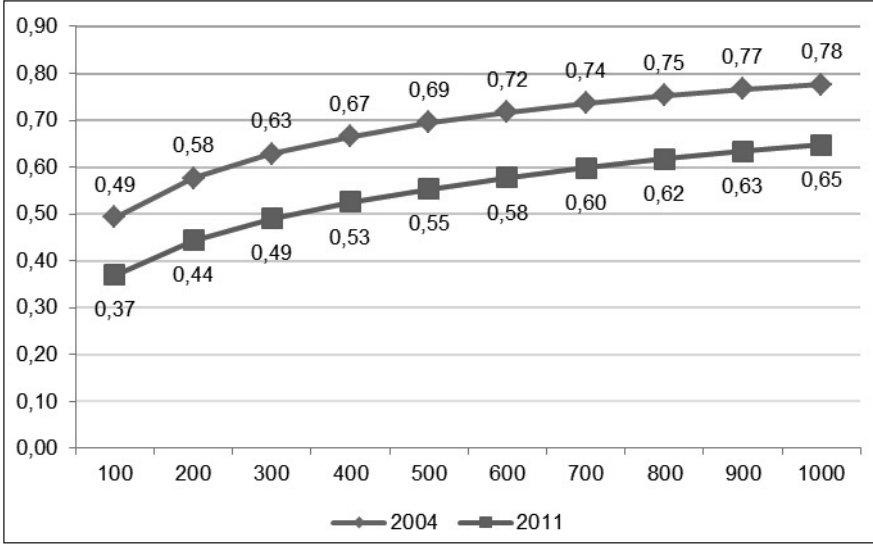


**Kaynak:** UNCTAD Trailers istatistiklerinden 6 dijit (HS6) ürün kategorisine göre derlenmiştir.

2001 yılından itibaren değerlendirildiğinde gerek ürün başına düşen ortalama ihracatçı sayısının gerekse ülke pazarı başına düşen ortalama ihracatçı sayısının arttığı gözlenmektedir. Türk ihracatçısı daha çok mal üretmeye ve/veya ürettiği mallarda çeşitliliğe gitmeye başlamıştır. Diğer yandan piyasa ya da hedef pazar olarak adlandırılabilen bir ülkeye ihra-

cat yapan firma sayısı da artmıştır. Yayılma etkisi “*extensive margin*” olarak değerlendirilen bu durum Türk firmaları için hızlı bir şekilde ortaya çıkmıştır<sup>67</sup>

**Şekil 4. Türkiye’de İlk 1000 İhracatçı Firmanın Toplam İhracat İçindeki Payı (2004-2011)**



**Kaynak:** TİM Türkiye’nin İlk 1000 İhracatçı Firması 2004-2011 verilerinden işlenmiştir.

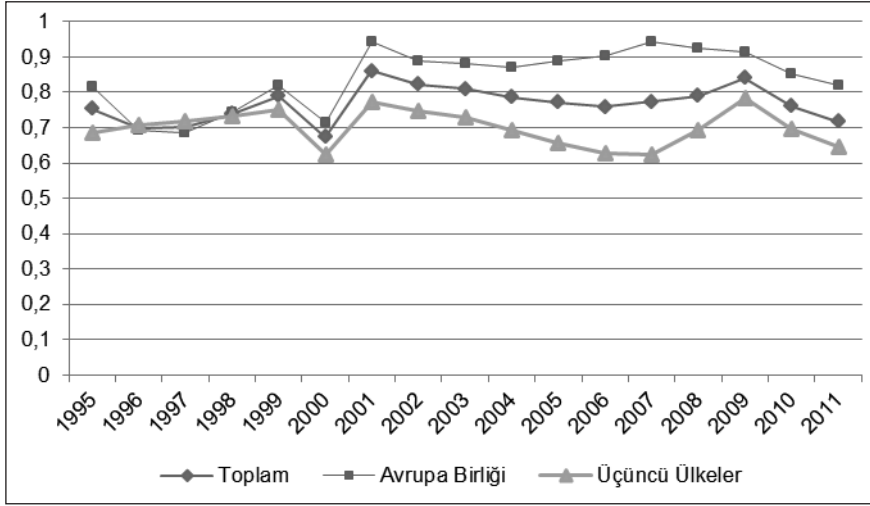
Firmaların kutuplaşma düzeyini gösteren büyük firmaların toplam ihracat içindeki payları ise düşmektedir. Yatay eksen 100’den 1000’e doğru en büyük firmaların ihracattan aldıkları payı kümülatif olarak göstermektedir. 2004 yılı verilerine göre en büyük 1000 firma Türkiye’nin toplam ihracatının %78’ini elinde tutarken bu oran 2011 yılında %65’e gerilemiştir. 2008 ile başlayan küresel krizin oransal olarak kolay atlatılmasının bir nedeni de budur. Büyük firmaların oransal önemi azalmış, KOBİ’lerin ihracat içindeki yeri artmıştır. Bu durum krize daha dayanıklı ve verimli firmaların sayısının arttığına göstergesi olarak kabul edilebilir.

Türk firmalarının ihracat performanslarında ortaya çıkan artış, endüstri içi ticareti ve Türkiye’nin rekabet performansını arttırmıştır. Bu nokta-

67 (Carrere v.d. s. 6.)

da Gümrük Birliği'nden kaynaklanan dinamik etkiler sonucunda Avrupa Birliği ile yapılan ticaretin görünümü Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin de öngördüğü gibi endüstri içi ticaret haline gelmiştir. Aşağıda yer alan iki grafikte krizin etkilediği son iki yıl dışarıda bırakıldığında sonuçlar daha anlamlı olarak gözlenebilmektedir.

**Grafik 3. Üçüncü Ülkeler, Avrupa Birliği ve Toplam Dış Ticaret İçin Grubel Lloyd Endeksleri**



**Kaynak:** GL Endeksi<sup>68\*</sup> UNCTAD Trains istatistik veri tabanından hesaplanmıştır.

Gümrük Birliği kuruluncaya kadar Avrupa Birliği ve Birlik dışında kalan üçüncü ülkeler açısından fark göstermeyen GL Endeksi bu tarihten sonra fark göstermeye başlamıştır. Türkiye, AB ile yoğun oranda endüstri içi ticaret yapmaya başlamış, diğer ülkeler için aynı gelişme yaşanmamıştır. GL endeksi AB ile dış ticaret açısından değerlendirildiğinde neredeyse tam değer olan 1'e yaklaşmıştır. Üçüncü ülkelerle yapılan dış ticaret en-

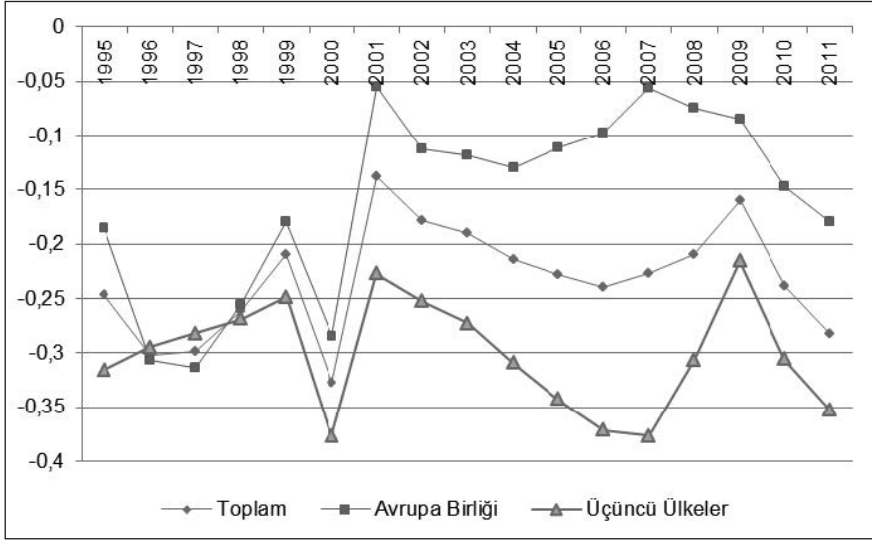
\* Grubel Lloyd endeksi, endüstri içi ticaretin ülkenin toplam dış ticareti içindeki payını bulabilmek amacıyla kullanılmakta ve şu şekilde hesaplanmaktadır;

$$E_{GLi} = \frac{(X_i + M_i) - [X_i - M_i]}{(X_i + M_i)}$$

Endekste ki köşeli parantezin içinde yer alan değer mutlak olarak hesaplanmakta, ithalatın ihracatı aşması durumunda ortaya çıkacak negatif değer, "pay"da yer alan eksi işaretini değiştirmesine izin verilmemektedir. Endeks değerinin 1'e doğru yaklaşması endüstri içi ticaretin büyüklüğüne işaret etmektedir

düstriler arası olduğundan rekabet alanında baskı yaratmamaktadır. Bu ticaret genellikle enerji ithalatından oluşmaktadır.

**Grafik 4. Üçüncü Ülkeler, Avrupa Birliği ve Toplam Dış Ticaret İçin Balassa Endeksleri**



**Kaynak:** Balassa Endeksi<sup>69\*\*</sup> UNCTAD Trains istatistik veri tabanından hesaplanmıştır.

Rekabet gücündeki değişmeyi gösteren Balassa Endeksi incelendiğinde özellikle Avrupa Birliği ile yapılan dış ticarete Türkiye'nin rekabet gücünün yükseldiği gözlenmektedir.

\*\* Balassa Endeksi (EB);

$$E_B = \frac{X_{kt} - M_{kt}}{X_{kt} + M_{kt}}$$

eşitliğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Eşitlikte yer alan k mal grubunu, t ise zamanı göstermektedir. Endeks değer ve işaret olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Endeks değerinin yükselmesi, rekabet gücünün arttığını ifade etmektedir. Endeksin işareti ülkenin rekabet yapısını göstermekte, negatif değer alıyorsa ülke ihraç ettiğinden daha fazla mal ithal ediyor yani o mal grubunda dış açık veriyor demektir.

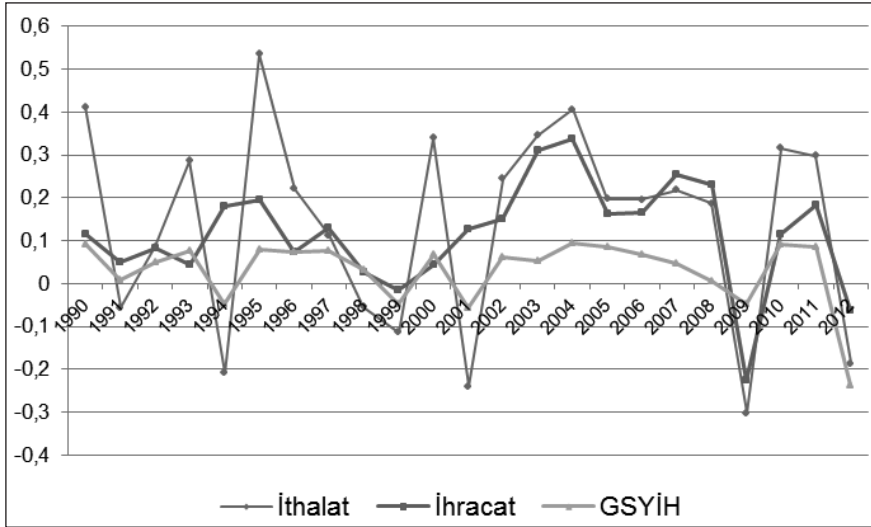


## 2.2. Ekonomik Büyüme

Türk ekonomisinin büyümesinde dış ticaretin etkisi net olarak görülebilmektedir. Özellikle Türk Ekonomisi'nin dış ticaretle bütünleşme sürecinin kurumsallaştığı 2001 yılından itibaren durum çok daha belirginleşmektedir. 2001 yılına kadar dış ticaret ve büyüme arasındaki frekansların dalga boyları ve sapsmaları birbirinden farklıyken yani ekonomik istikrar-dış ticaret ilişkisi tam olarak kurulamamışken, 2001 yılından itibaren istikrarın sağlandığı görülmektedir.

İthalatta krizlere bağlı olarak ortaya çıkan ve büyümeyi yavaşlatan değişmelerin 2009 yılı hariç tutulmak üzere azaldığı izlenmektedir. İthalatın aşırı dalgalı yapısı 2001 yılından itibaren az dalgalı ve istikrarlı hale gelmiştir.

**Grafik 5. Dış Ticaret GSYİH Arasındaki İlişki  
(1989-2012 Yüzde Değişme)**



**Kaynak:** TCMB verileri.

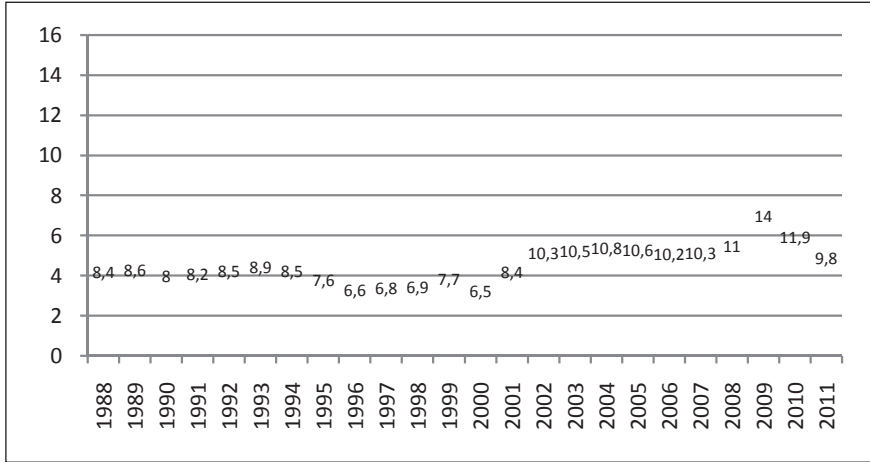
2001 yılından itibaren Türk Ekonomisi'nin dış ticaretle entegrasyonunu Avrupa Birliği'nin de etkisiyle tamamlaması sonucunda büyüme düzeyinde bir istikrarın sağlandığı gözlenmektedir. 2009 yılı sayılmazsa ekonomi en uzun süreli ve istikrarlı büyümeyi 2001 krizinden sonra sağlamıştır. Bu yıldan sonra her üç parametre de tamamen aynı yönde hareket etmektedir. Durum dış ticaretin GSYİH'yı doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Finansal derinleşmenin artması Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin öngördüğü bir başka gelişmedir ve Türk Ekonomisi de aynı aşamayı yaşamaktadır. Finansal derinleşme ya da gelişme büyüme tarafından uyarılmaktadır. Bu gelişmenin ortaya çıkabilmesi için dışa açılmanın ve küresel entegrasyonun büyük ölçüde tamamlanmış olması gerekmiştir. Örneğin 2005 yılına kadar yapılan çalışmalarda genellikle büyüme ve finansal derinleşme arasında net bir bağ kurulamamıştır<sup>68</sup>. Türk Ekonomisi de belirgin şekilde aynı aşamayı geçirmektedir<sup>69</sup>.

### 2.3. Gelir Dağılımı ve İstihdam

Türkiye'de gelir dağılımı ve istihdam parametreleri dış ticaretten doğrudan etkilenir hale gelmişlerdir. Bu noktada istihdam açısından yaklaşıldığında yaratıcı yoketme "*creative destruction*", istihdam yaratmaya büyüme "*jobless growth*" süreci ile büyüme açısından yaklaşıldığında teknolojik dönüşüm ve gelişmişliği yakalama "*catching-up*" süreci Türk Ekonomisi'nde açık bir şekilde izlenebilmiş ve yapısal dönüşümü beraberinde getirmiştir.

**Grafik 6. Yıllara Göre İşsizlik Oranları (1998-2011)**



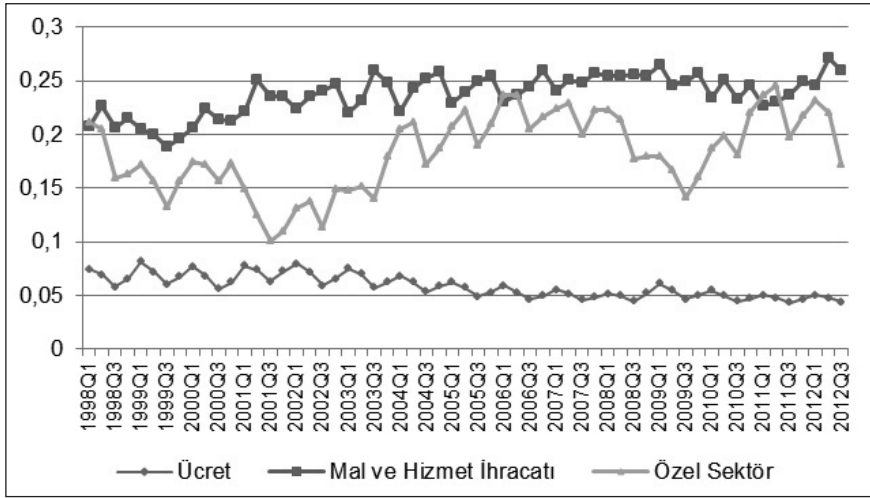
**Kaynak:** TÜİK verileri

68 Filiz Yetiz, Finansal Sistemin Yapısı, Finansal Derinleşme ve Ekonomik Büyüme İlişkisi, Türk Finansal Sistemi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi SBE, 2008), s. 94.

69 Nurettin Öztürk, Havva Kılıç Darıcı, ve Ferdi Kesikoğlu, (2011), Ekonomik Büyüme ve Finansal Gelişme İlişkisi: Gelişmekte Olan Piyasalar İçin Bir Panel Nedensellik Analizi, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 30 (1), 2011, ss. 53-69.

Bu yapısal dönüşüm sermaye yoğun üretim sürecini de beraberinde getirdiğinden işsizlik düzeyinin düşürülebilmesi olanaklı olamamıştır. Diğer yandan istihdamın arttırılamamasında küresel krizin ve 2001 Türkiye krizinin etkileri de gözlenmektedir. Yapılan yatırımların istihdam üzerinde beklenen etkiyi göstermemesinin nedenlerinden bir diğeri de Türkiye'ye yapılan doğrudan yabancı yatırımların (FDI) istihdamı istenen düzeyde yükseltmemesidir<sup>70</sup>. Yapılan yabancı yatırımlar genellikle yüksek istihdam gerektirmeyen alanlarda yapılmakta ve yatırım ile istihdam arasındaki pozitif korelasyon ortadan kalkmaktadır<sup>71</sup>. Yabancı ya da yerli yatırımcı artık kalifiye elaman aramakta, yatırımlar beşeri sermayenin yoğun ve kaliteli olduğu yerlerde yapılmaktadır<sup>72</sup>.

**Grafik 7. GSYİH İçinde Ücretlerin, Mal ve Hizmet İhracatının ve Özel Sektörün Payı**



**Kaynak:** TÜİK verileri

70 Ozan Saray, Doğrudan Yabancı Yatırımlar İstihdam İlişkisi Türkiye Örneği, Maliye Dergisi, Sayı 161, Temmuz-Aralık 2011, ss.381-403, s. 381.

71 Ahmet Akpolat, ve Selim Inaneli, Does Foreign Direct Investment Matter, The of Turkey, International Research Journal of Finance and Economics, Issue 77, 2011, ss.56-68, s. 63.

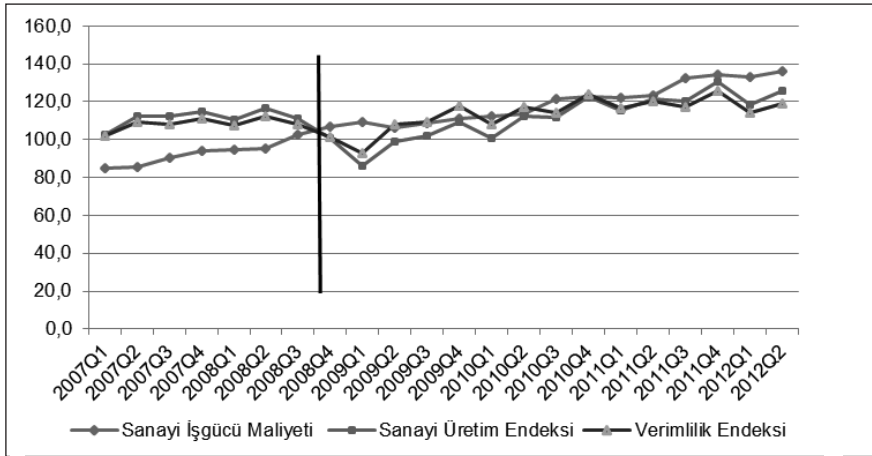
72 Nuri Yavan, The Location Choice of Foreign Direct Investment Within Turkey: An Empirical Analysis, European Planning Studies, Vol:18, No: 10, October, 2010, 1675-1705, s. 1699.

İstihdamda ortaya çıkan gelişmeler paralelinde ücretlerin GSYİH içindeki payının düştüğü gözlenmektedir. Diğer yandan ücretlinin ana işvereni konumunda olan özel sektörün kriz dönemleri hariç GSYİH içindeki payının arttığı izlenmektedir. Aynı bağlamda mal ve hizmet ihracatı yapan firmaların GSYİH içindeki yeri istikrarlı biçimde yükselmektedir. Üçer aylık veriler kullanılarak çizilen grafikte mal ve hizmet ihracatının dönemsel dalgalanmalarının azalması, üzerinde durulması gereken bir diğer konuyu oluşturmaktadır. Firma verimliliği yükselip tarım ve tekstile bağımlı ihracat düştükçe mevsimlik dalgalanmaların şiddeti azalmaktadır.

## 2. 4. Verimlilik

Liberalizasyon politikaları Türk ekonomisinde sanayi üretimini, ücretlerin artış düzeyi üzerinde yükseltmiştir. Bu durum 2008 yılının başına kadar sürmüştür. Ancak sanayiciyi güçlendirerek firmaların gelişmesini sağlayan bu süreç Türk Ekonomisi'nin sermaye yoğun hale gelmesiyle beraber değişmeye başlamıştır.

**Grafik 8. Üretim Maliyet Verimlilik Endeksleri (2007-2012 Üç Aylık)**



**Kaynak:** TCMB ve TÜİK verilerinden derlenmiştir.

Grafik, 2008 yılından itibaren sanayi işgücü maliyetinin sanayi üretim artışını geçtiğini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda Yeni Yeni Ticaret Teorileri ile incelenen işgücünün yapısal değişimini vurgulamaktadır. Kalifiye eleman çalıştırılan işyerlerinin çoğalması nedeniyle işçi ücretleri

yükselmiştir. Diğer yandan verimlilik artışı ile sanayi üretiminin eş düzeyde seyrettiği gözlenmektedir.

Bu noktada işgücü ve girişimci açısından, ülke içi toplam verimlilik değişimini daha sağlıklı izleyebilmek üzere verimlilik ve istihdam ilişkisi önem taşımaktadır. Türkiye için yapılan analizlerde genellikle hem verimliliğin ücretleri hem de ücretlerin verimliliği etkilediği gözlenmektedir<sup>73</sup>. Ancak bu ilişki genellikle özel sektörde görülmekte kamu sektöründe aynı ilişkiden bahsedilememektedir. İlişki özellikle uzun dönemde ortaya çıkmaktadır<sup>74</sup>. Bu durum Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nin ifade ettiği gibi verimlilikle ücretlerin ilişkisini doğrulamaktadır. Ayrıca verimliliği artan dış ticaret firmalarının yabancı sermaye ile ortaklık kurduğu, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının da ülke verimliliğini arttırdığı gözlenmektedir<sup>75</sup>.

Durum Türk İstihdam Piyasaları'ndaki vasıflı vasıfsız işgücünün istihdam içindeki payı incelenerek de açıklanabilir. Uzun dönemli bir araştırma yapıldığında üniversite mezunlarının toplam istihdam içindeki hacminin devamlı yükseldiği, diğer grupların istihdam içindeki payınsa sürekli azaldığı gözlenmektedir. Bu noktada TÜİK'in istihdam içinde eğitim düzeylerine göre kategorize edilmiş verileri kullanılmıştır. Üniversite mezunları ise vasıflı işgücü olarak değerlendirilmiştir.

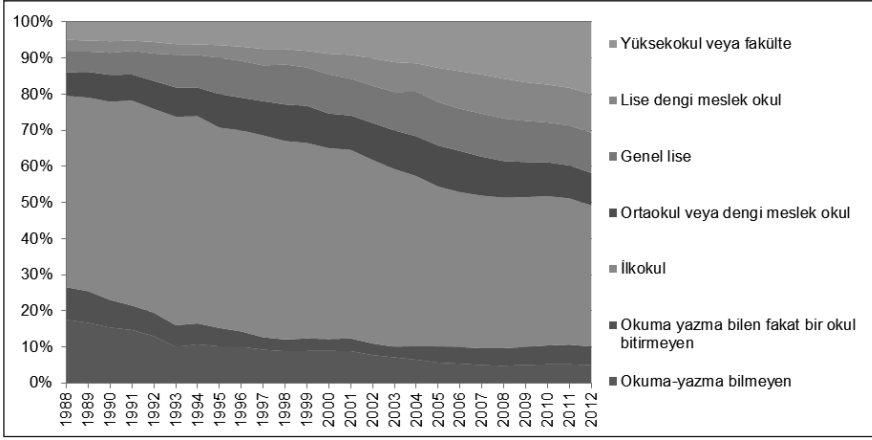
---

73 Salih Türedi, ve Harun Terzi, Türkiye'de Kamu-Özel İmalat Sanayinde Ücret ve İşgücü Verimliliği İlişkisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 10(1), 2009, 143-162, s. 160.

74 Şehabettin Güneş, İmalat Sektöründe Verimlilik ve Reel Ücret İlişkisi: Bir Koentegrasyon Analizi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 14(2),2007, s. 275-287, s. 284

75 Ahmet Can Bakkalci ve Nilüfer Argın, Yabancı Yatırımların İşgücü Piyasalarını Uyarma Süreci Kapsamında Dış Ticaretin İçselleştirilmesi, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt 4(1), 2013, s. 71-97, s. 84.

**Grafik 9. İstihdam İçinde Vasıflı İşgücünün Yüzde Oran Olarak Artışı (1988-2012)**



**Kaynak:** TÜİK verileri.

Grafik 9 ilkokul mezunlarının istihdam içindeki payının yüksek olduğunu ancak, diğer gruplarda olduğu gibi gerilediğini göstermektedir. İlkokul mezunlarından sonra en yüksek istihdam oranı yüksekokul ya da fakülte mezunlarına aittir ve oran yükselmektedir yani toplam istihdam içinde vasıflı işgücünün payı giderek yükselmektedir. Liberal politikaların uygulanmasıyla beraber tüm ülke düzeyinde hissedilen olumlu gelişmeler özellikle istihdam alanında istenmeyen sonuçlar yaratabilmektedir. Ücret dengesizliği ve Grafik 6'da görüldüğü gibi istihdam yaratmayan büyüme bu sürecin olumsuz yönünü sergilemektedir.

## Sonuç

Yeni Yeni Ticaret Teorisi, liberal politikalarla beraber ülkelerin dışı açıldıklarını ve rekabetin arttığını ifade etmektedir. Mikro düzeyde başlayarak firmaların verimlilik yapılarını ve teknolojik donanımlarını değiştiren bu süreçte ülkelerin rekabet düzeyleri, hayat standartları, gelir dağılımları ve istihdam yapıları da etkilenmektedir. Etkileşim firmadan başlayarak ülke ekonomisinin makroekonomik parametrelerine etki etmektedir.

Türkiye Yeni Yeni Ticaret Teorileri'nde savunulan gelişme yapısını yaşamış ve teorik yaklaşımda vurgulanan süreçler Gümrük Birliği kurulduktan sonra Türkiye'de yoğun olarak hissedilmiştir. Firma ve sektörel değişim makroekonomik gelişmelere yol açmış ve ekonomik büyümeyi

güçlendirmiştir. Türkiye, Cumhuriyet tarihi boyunca nadiren yaşanan istikrarlı ve uzun süreli büyümeyi 2001 Krizinden sonra ABD çıkışlı Mortgage Krizine rağmen deneyimlemiştir. Bu büyümenin başarısı büyük oranda özel sektörün dış ticaret performansı sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yeni Yeni Ticaret Teorileri mikro düzeyde firma dengesi ve etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Liberal ekonomi politikalarına dayalı küreselleşme düşüncesinde çok önemli bir dönüm noktası olan firma bazlı verimlilik incelemelerinin yapılabilmesi için firma bazlı verilere gerek duyulmaktadır. Türkiye’de yayımlanmayan bu veriler Yeni Yeni Ticaret Teorileri bağlamında analiz yapmaya uygun bir ortam sağlamamaktadır ve durumun iyileştirilmesi gerekmektedir.

Çalışmamız büyük oranda bu eksikliğe vurgu yapmak ve Yeni Yeni Ticaret Teorileri’ne dayalı Türkçe alan yazındaki boşluğa dikkat çekmek üzere üretilmiştir. Türk Ekonomisi dış ticaret parametreleri açısından Yeni Yeni Ticaret Teorileri’nin örnek bir durumunu oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akpolat, Ahmet ve Inaneli, Selim,, Does Foreign Direct Investment Matter, The of Turkey, International Research Journal of Finance and Economics, Issue 77, 2011, ss.56-68.
- Amiti, Mary and Davis, Donald. “Trade Firms and Wages Theory and Evidence”, Review of Economic Studies, 79(1), 2012, s. 1-36.
- Bakkalçı, Ahmet Can ve Argın, Nilüfer, Yabancı Yatırımların İşgücü Piyasalarını Uyarma Süreci Kapsamında Dış Ticaretin İçselleştirilmesi, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt 4(1), 2013, s. 71-97.
- Baldwin, Richard E, “Heterogeneous Firms And Trade: Testable And Untestable Properties Of The Melitz Model”, NBER Working Paper 11471, 2005.
- Baldwin, Richard and Frédéric, Nicoud, Trade And Growth With Heterogeneous Firms, Journal of International Economics, Vol: 74 (1), January, 2008, 21–34.
- Baldwin, Richard and Forslid, Rikard “Trade Liberalization With Heterogenous Firms”, NBER Working Paper Series: 12192, 2006.
- Baldwin, Richard and Okubo, Toshihiro. “New-Paradigm Globalisation And Networked FDI: Evidence From Japan”, <http://www.voxeu.org/article/new-paradigm-globalisation-and-networked-fdi-evidence-japan>, (01.06.2012).
- Bernard, Andrew B., Jensen Bradford ve Peter K. Schott, “Trade Costs, Firms, and Productivity.” Journal of Monetary Economics, 53(5), 2006a, 917-937.
- Bernard, Andrew, Redding Stephen ve Schott, Peter. “Multi Product Firms and Trade Liberalization”, NBER Working Paper No: 12782, 2006b.



- Bernard, Andrew B., Eaton Jonathan, Bradford Jensen ve Kortum Samuel, "Plants and Productivity in International Trade", <http://home.uchicago.edu/~kortum/papers/aersubmit21103.pdf>, 2003, 21.09.2012.
- Bernard, Andrew B., Bradford Jensen, Stephen Redding ve Peter Schott,, "Firms in International Trade", *Journal of Economic Perspectives*-Volume 21 (3), Summer, 2007, s. 105-130.
- Brenton, Paul and Richard Newfarmer, "Watching More Than The Discovery Channel" *The World Bank Policy Research Working Paper* 4302, 2007.
- Carrère, Céline, Strauss, Vanessa ve Kahn, Olivier. Trade Diversification, Income, and Growth: What Do We Know?, [http://www.hec.unil.ch/crea/publications/autrespub/Diversification\\_rev2.pdf](http://www.hec.unil.ch/crea/publications/autrespub/Diversification_rev2.pdf); 2010, (19.10.2012).
- Ciuriak, Dan, Lapham, Beverly J., Wolfe, Robert., Collins, Terry Williams ve Curtis, John M. "Firms in International Trade: Towards a New New Trade Policy", SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1814226>, 2011. (01.10.2012).
- Dixit, Avinash and Stiglitz, Joseph "Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity", *The American Economic Review*, Vol. 69(5), 1979, s. 961-963.
- Felbermayr, Gabriel, "Unemployment and Wages in New New Trade Models", 8<sup>th</sup> FIW Workshop, Vienna, April, 2009.
- Gao, Xiang, "Macroeconomic Analysis on the Basis of Trade Theory: A Review Essay", MPRA Paper No. 18380, 2009.
- Ghironi, Fabio ve Melitz, Marc, "International Trade and Macroeconomic Dynamics With Heterogeneous Firms", *NBER Working Paper Series* No: 10540, 2004.
- Grossman, Gene and Hansberg, Rossi, "The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore", <http://www.kansascityfed.org>, 2006, (10.09.2009).
- Goldberg, Pinelopi ve Pavcnik, Nina, Trade, Inequality, and Poverty: What Do We Know? Evidence from Recent Trade Liberalization, *Episodes in Developing Countries*, Brookings Trade Forum, Globalization, Poverty, and Inequality, 2004, 223-269.
- Güneş, Şehabettin, İmalat Sektöründe Verimlilik ve Reel Ücret İlişkisi: Bir Koentegrasyon Analizi, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 14(2),2007, 275-287.
- Helpman, Elhanan, Melitz, Marc ve Yeaple, Stephen. "Export Versus FDI with Heterogeneous Firms", *American Economic Review* 94(1), 2004, 300-316.
- Hopenhayn, Hugo A, "Entry, Exit, and firm Dynamics in Long Run Equilibrium" *Econometrica*, Vol. 60, No. 5, Sep., 1992, 1127-1150.
- Hummels, David, and Klenow, Peter, "The Variety and Quality of a Nation's Exports"; *American Economic Review* 95, 2005, s. 704-723.
- Jiao, Ynag and Wen, Yi, Capital, Finance and Trade Collapse, *Federal Reserve Bank of St Louis Working Paper Series* 2012-003A, 2012.
- Krugman, Paul, Increasing Returns, Monopolistic Competition, And International Trade. *Journal of International Economics* 9 (4), 1979, 469-479.
- Melitz, Marc, "International Trade and Heterogeneous Firms" <http://scholar.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/melitz/files/palgrave.pdf>, 2008, (21.09.2012).

- Melitz, Marc, "The Impact of Trade On Intra Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity", *Econometrica* Vol 71 (6), 2003, s. 1695-1725.
- Melitz, Marc and Ottaviano, Gianmarco. "Market Size, Trade, And Productivity", NBER Working Paper No: 11393, 2005.
- Namini, Julian Emami, "Trade Neoclassical Growth anf Heterogeneous Firms", [http://www.aeaweb.org/annual\\_mtg\\_papers/2008/2008\\_635.pdf](http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2008/2008_635.pdf), 2007, (12.11.2012).
- Özmutur, Süleyman, "Wage and Productivity Differentials in Private and Public Manufacturing: The Case of Turkey", *Econ WPA Series*, no: 0303002, (<http://129.3.20.41/eps/io/papers/0303/0303002.pdf>, 2003, (21.01.2013).
- Öztürk, Nurettin, Darıcı, Havva Kılıç ve Kesikoğlu, Ferdi (2011), *Ekonomik Büyüme ve Finansal Gelişme İlişkisi: Gelişmekte Olan Piyasalar İçin Bir Panel Nedensellik Analizi*, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 30 (1), 2011, ss. 53-69.
- Saray, Ozan, Doğrudan Yabancı Yatırımlar İstihdam İlişkisi Türkiye Örneği, *Maliye Dergisi*, Sayı 161, Temmuz-Aralık 2011, ss.381-403.
- Tanaka, Ayumu, What is "New" New Trade Theory?, [http://www.rieti.go.jp/en/columns/a01\\_0286.html](http://www.rieti.go.jp/en/columns/a01_0286.html), 2010, (20,09,2012).
- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Resmi İnternet Sitesi, [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr), evds verileri.
- Türedi, Salih ve Terzi, Harun, Türkiye'de Kamu-Özel İmalat Sanayinde Ücret ve İşgücü Verimliliği İlişkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10(1), 2009, 143-162.
- UNCTAD, <http://unctadstat.unctad.org>, statistical database.
- Wang, Pengfei ve Xie, Danyang, Heterogeneous Sectors, Trade and Growth, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1394325>, 2008, (20.01.2013).
- Yavan, Nuri, The Location Choice of Foreign Direct Investment Within Turkey: An Emprical Analysis, *European Planning Studies*, Vol:18, No: 10, October, 2010, 1675-1705.
- Yeaple, Stephen, Firm Heterogeneity, International Trade, and Wages, *Journal of International Economics*, 65(1), 2005, ss. 1-20.
- Yetiz, Filiz, Finansal Sistemin Yapısı, Finansal Derinleşme ve Ekonomik Büyüme İlişkisi, *Türk Finansal Sistemi, Çukurova Üniversitesi SBE Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, 2008.

## Turizm Sektörünün Yakınsamaya Etkisi: 1990-2000 Yılları Türkiye Uygulaması\*

Meryem SAMIRKAŞ\*\* & Ozan BAHAR\*\*\*  
& İsmail TUNCER\*\*\*\*

### Özet

*Bu çalışmanın amacı, Yakınsama Modeli kapsamında, Sıradan En Küçük Kareler Yöntemini (SEKKY) kullanarak turizm sektörünün bölgelerarası kişi başı gelir farklılıklarını gidermede etkisi olup olmadığını test etmektir. Bu bağlamda; Türkiye’de 1990-2000 dönemi için Kişi Başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (KBGSYH) ile bu dönemi kapsayan turizm yatırım teşvik belgesi ve turizm sabit yatırım verileri kullanılarak yatay kesit analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar; turizm sektörünün bölgelerarası kişi başı gelir farklılıklarını gidermede anlamlı bir etki yaratmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarından sadece birinci bölge bazında, turizm yatırım teşvik belgeleri ile bölgelerarası kişi başı gelir farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Bölgelerarası Kişi Başı Gelir Farklılıkları, Turizm Sektörü, Yakınsama Modeli, Türkiye

### The Effect of the Tourism Sector on Convergence: 1990-2000, The Case Of Turkey

### Abstract

*The aim of this study is to test whether tourism sector causes decrease of interregional differences about per capita income by using Ordinary Least Squares Method which base on Convergence Model. In this context, GDP per capita, the number of tourism investment incentive certificate and amount of fixed tourism investment are used as data for horizontal cross-sectional analysis for 1990-2000 periods in Turkey. The results obtained that the tourism sector has irrelevant impact to reduce interregional differences in per capita income. According to the results*

\* Bu makale Meryem SAMIRKAŞ’ın Muğla Üniversitesi tarafından 2011 yılında Doktora derecesi verilmiş Turizm Sektörünün Bölgelerarası Gelişmişlik Farklılıklarını Gidermedeki Etkisi: Türkiye Örneği adlı çalışmasının bir uyarlamasıdır.

\*\* Yrd.Doç. Dr. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İ.İ.B.F, İktisat Bölümü, msamirkas@gmail.com

\*\*\* Prof. Dr. Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F, İktisat Bölümü, obahar@mu.edu.tr

\*\*\*\* Doç. Dr. Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F, İktisat Bölümü, ituncer@mersin.edu.tr

*of analysis, there is significant relationship between tourism investment incentive certificates and interregional differences in per capita income only at first region.*

**Keywords:** *Interregional Differences in per capita income, Tourism Sector, Convergence Model, Turkey*

---

## GİRİŞ

Ülkelerin gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak varlığını sürdüren bölgesel dengesizlik olgusu, ekonomiye bağlı olarak önemli toplumsal sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bölgesel dengesizlik, ekonomik durgunluğun yanı sıra kalkınma hızını düşürücü bir etmen olmakta, çevrenin merkeze olan bağımlılığı çerçevesinde, üretken kaynakların merkeze akmasına, çevrenin yoksullaşmasına ve toplumsal yapıda değişime yol açmaktadır. Gelişmiş ülkelerle, gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkeler arasındaki sosyo-ekonomik farklılıklar, istihdam, eğitim, sağlık, konut, su, enerji, alt yapı vb. sorunların da farklı boyutlarda yaşanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülkede mekana göre iktisadi faaliyetlerin dolayısıyla da refahın dağılımının farklılıklar göstermesi, ülkeleri bölgesel dengesizlikleri giderme konusuna ve bu doğrultuda politika ve stratejiler geliştirmeye yöneltmektedir<sup>1</sup>.

Her ülke bölgeleri arasındaki gelişmişlik farklarını azaltmak ve geri kalmış bölgeleri kalkındırmak için çeşitli politikalar uygulamaktadır. Türkiye’de de, özellikle planlı dönemle birlikte bölgesel kalkınma ve bölgesel dengesizliğin giderilmesi amaçlanmış, bu yönde kısa, orta ve uzun vadeli programlar, bölgesel planlar ve projeler yürürlüğe konmuştur. Bu plan ve programlar kapsamında geri kalmış kırsal bölgelerin ekonomik açıdan kalkındırılması için alınabilecek tedbirler arasında, tarım dışı, verimliliği yüksek olan sektörlerin geliştirilmesi ön sıralarda yer almaktadır. Bu amaca en uygun sektörlerden biri olarak turizm gösterilmektedir. Turizm endüstrisi, bugün dünyanın en büyük ve getirisi en fazla olan faaliyet alanlarından biri durumundadır. Özellikle gelir, istihdam ve yatırımlar açısından ülkelerin sadece belirli bölgeleri için değil, genel ekonomi için de vazgeçilmez bir sektördür<sup>2</sup>.

Turizm sektörü, ülkelerin veya bölgelerin sahip oldukları turizm arz kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak, bölgelerarasındaki dengesiz-

---

1 Atilla Göktürk, ‘Bölgesel Dengesizliğe Küreselleşme-Yerelleşme Penceresinden Bakış’, Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Yeni Dinamikler, Der: A. Arı, İstanbul: Derin Yayınları, No:80. 2006, ss.23-24.

2 Onur Gülbahar, ‘Turizmin Bölgelerarası Gelişmişlik Farklılıklarını Gidermedeki Rolü: Türkiye Örneği’, 2009, s.42, e-dergi.atauni.edu.tr, (Erişim Tarihi, 05.06.2012).

liklerin giderilmesi ve bölgesel bir kalkınmanın sağlanması konusunda önemli bir yere sahiptir. Türkiye’de de turizm sektörü, özellikle 1980 yılından sonra büyük bir gelişme göstermiş ve ülkenin ekonomik sıkıntılar yaşadığı dönemlerde büyük bir döviz girdisi sağlayarak dış açıkların giderilmesinde, işsizliğin azaltılmasında, ödemeler bilançosunun iyileştirilmesinde önemli bir paya sahip olmuştur. Turizmin Türkiye’nin GSMH’sı içindeki payı, 1980 yılında %0,6’dan 2010 yılında %2,6’ya; turizmin ihracat geliri içindeki payı aynı yıllar için %11,2’den %18,3’e; dış ticaret açığını kapama payı ise %6,5’den %34,4’e çıkmıştır<sup>3</sup>. Buradan hareketle yapılan çalışmanın nihai amacı, Yakınsama Modeli kapsamında, Sıradan En Küçük Kareler Yöntemini kullanarak turizm sektörünün bölgesel gelişmişlik farklılıklarını gidermede etkisi olup olmadığını test etmektir.

Literatüre bakıldığında, turizm sektörünün, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını gidermedeki etkisini ölçen uygulamalı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda genellikle anket yöntemine dayanmaktadır. Ulusal literatürde konuya ilişkin ekonometrik modele dayalı hiçbir çalışma yapılmamıştır. Bu durum uluslararası literatür içinde kısmen geçerlidir. Uluslararası turizm ekonomisi literatürü incelendiğinde, turizm sektörü ile yakınsama modelinin birlikte kullanıldığı çok az sayıda araştırma vardır. Bu araştırmalarda da, turizmin bölgesel kalkınmaya etkisi ölçülmemektedir. Bu durum yapılan bu çalışma için hem bir kısıt ve hem de çalışmanın orijinalliği anlamında önemli bir konu olmaktadır.

Çalışma süresince birçok kısıt ile karşılaşmıştır. Çalışmanın amacı turizm sektörünün bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını gidermedeki etkisini ölçmektedir. Ancak Türkiye’de ne il bazında ne de bölgesel bazda turizm değişkenlerine ait sağlıklı veriler mevcut değildir. Türkiye’de il bazında turizm gelirleri mevcut olmadığı için çalışmada değişken olarak turizm yatırım teşvik belgeleri ile turizm sabit yatırım miktarları kullanılmıştır. Ancak bu iki değişkene ait verilerde il ve bölgesel bazda ayırım yapmaya imkan vermediği için turist sayısı verileri dikkate alınmıştır. Turist sayıları ise 49 ilin sınır kapılarından giriş yapan turistlere göre hesaplanmaktadır. Bu illerin altısında ise turist girişi mevcut değildir. Buna ek olarak, 1990 yılında yeni iller olmuştur ve yeni illerin verileri ayrıldıkları illere dahil edilmiştir. Bu durum çalışmaya konu olan il sayısının 39’a düşmesine neden olmuştur. Son olarak Türkiye’de KBGSYH verilerinin sadece 1987–2001 yılları arasında hesaplanmış olması ve veri yetersizliğinden dolayı çalışma döneminin 1990–2000 gibi kısa bir süreyi kapsamasına neden olmuştur. Bu bağlamda, daha ileriki dönemlerde veri artışıyla birlikte

3 www.tursab.org.tr, (Erişim Tarihi, 03.04.2012).

bu çalışmanın kapsamı genişletilebilir ve değişik modeller ile bu çalışma yeniden sınanabilir. Bu bilgiler ışığında, çalışmada, giriş bölümünü takip eden ikinci bölümde literatür hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmada kullanılan veri seti ve model tanıtılmıştır. Dördüncü bölümde analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise çalışmanın sonuçları özetlenmiştir.

## LİTERATÜR TARAMASI

Turizm ekonomisi bağlamında araştırılan çalışma konusu, turizm-bölgesel kalkınma ve turizm-yakınsama modeli literatürü çerçevesinde araştırılmıştır. İlk olarak, turizm ve bölgesel kalkınma daha sonrada turizm-yakınsama modelini ilişkilendiren çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmektedir. Literatürde yakınsama hipotezini ülkeler ve bölgeler bazında test eden çok sayıda ampirik çalışma bulunmasına karşın, turizm sektörü ile yakınsama modelini ilişkilendiren çalışmaların çok sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda da turizm piyasasının yakınsayıp yakınsamadığı araştırılmıştır. Başka bir ifade ile bu çalışmalarda turizmin bölgesel kalkınmaya etkisi ölçülmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı, Yakınsama Modelini kullanarak turizm sektörünün bölgesel gelişmişlik farklılıklarını gidermede etkisi olup olmadığını test etmektir.

Uluslararası literatürde bölgesel kalkınma ile turizm sektörünü ilişkilendiren çalışmalar; Binns ve Nell, "Güney Afrika'da Bölgesel Kalkınma Stratejisi Olarak Turizm" adlı çalışmasında, KwaZulu-Natal ve Western Cape'te turizm temelli kalkınma girişimleri; üretim ekonomisinin gelişimi, yoksulluğun azaltılması, bağlamında değerlendirilmektedir. Kalkınma sürecinin dinamik bir süreç olduğu ifade edilmekte ve bu nedenle Güney Afrika ve diğer bölgelerde, turizm temelli kalkınma girişimlerinin yerel ekonomik kalkınma için en uygun strateji olduğu vurgulanmaktadır<sup>4</sup>. Seckelmann, Türkiye'de bölgesel kalkınma ve iç turizmi ele aldığı çalışmasında, ilk olarak turizm sektörünün özellikleri ve bu sektörde var olan sorunlar açıklamıştır. Daha sonra az gelişmiş bölgelerdeki turizm potansiyelini değerlendirmiştir. Türkiye'de turizmin iç ve dış faktörler nedeniyle kırılğan bir yapıya sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle, Türkiye'de gelişmekte olan bölgelerde turizmin temel ekonomik büyüme için kaynak

---

4 Tony Binns and Etienne Nel, 'Tourism as a Local Development Strategy in South Africa', The Geographical Journal, Vol.168, No.3, 2002, pp. 235-247.

olamayacağı ancak geniş kapsamlı yatırım gerektirmeyen iç turizmin sürdürülebilir bölgesel kalkınmada önemli olabileceği ifade edilmiştir<sup>5</sup>.

Elliott ve Mann'ın, çalışmalarında, Sahra Altı Afrika'da turizmin büyümeye katkı sağladığı ancak yoksulluk üzerinde fark edilir bir etkisinin bulunmadığı sonucu elde edilmiştir<sup>6</sup>. Parrilla, Font ve Nadal çalışmalarında uzun dönemli büyümede, turizmin katkısını incelemiştirlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre, Balear ve İspanya'nın Kanarya adalarında, turizmin ekonomik büyüme ve bölgesel kalkınmada itici bir güç olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Turizm her iki ada açısından büyük önem taşımakta, GSYİH'nın %80'ninden fazlasını tek başına oluşturmaktadır<sup>7</sup>.

Lee ve Chang, çalışmalarında, OECD üyesi ülkelerle, OECD üyesi olmayan ülkeler (Asya, Latin Amerika ve Alt Sahra Ülkeleri) arasında turizm gelişimi ve ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmışlardır. Sonuçta örnek seçilen, hem OECD üyesi ülkelerde ve hem de OECD üyesi olmayan ülkelerde turizmin gelişimi ile GSYİH arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. OECD üyesi olmayan ülkelerde ise bu etkinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Turizm değişkeni, turizm geliri olarak alındığında Alt Sahra ülkelerinde turizmin GSYİH üzerindeki etkisi en yüksek düzeydedir. Bu nedenle Sahra Altı ülkelerinde olduğu gibi turizmi geliştirmek az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için iyi bir gelişme stratejisi olarak kabul edilebilir<sup>8</sup>.

Gartner çalışmasında, anket ve mülakat yöntemi kullanarak, turizmin yoksulluğu azaltıcı etkisi ile bölgesel kalkınma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, turizm sektörünün bölgedeki gelişimi ile yoksulluk arasında kesin bir ilişkinin olmadığı ifade edilmekle birlikte, turizmin gelir arttırıcı ve istihdam yaratıcı etkisi ile bölgesel kalkınmaya olumlu katkı sağladığı belirtilmektedir<sup>9</sup>.

Turizm ve bölgesel kalkınma arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmalar Türkiye açısından değerlendirildiğinde; Tosun, Timothy ve Öztürk'ün,

5 Astrid Seckelmann, 'Domestic Tourism-a Change for Regional Development in Turkey?' *Tourism Management*, No.23, 2002, pp. 85-92.

6 Sheryl M Elliott and Shaun Mann, 'Development, Poverty and Tourism: Perspective and Influences in Sub Saharan Africa', *Occasional Paper Series*, 2005, pp.1-11.

7 Javier Capo Parrilla, Anton Riera Font and Jaume Rosello Nadal 'Tourism and Long-Term Growth (A Spanish perspective)', *Annals of Tourism Research*, Vol.34, No.3, 2007, pp. 709-726.

8 Chien Chiong Lee and Chung Ping Chang, 'Tourism Development and Economic Growth: A Closer Look At Panels', *Tourism Management*, Vol. 29, No.1, 2008, pp.180-192.

9 Candice Marie Gartner, 'Tourism Development, and Poverty Reduction: A Cases Study From Nkhata Bay Nawi' (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Waterloo Üniversitesi, 2008).



“Türkiye’de Turizmin Gelişmesi, Ulusal Kalkınma ve Bölgesel Eşitsizlik” adlı çalışmalarında, Türkiye’de turizmin ekonomik etkileri ve buna bağlı olarak bölgesel kalkınmaya etkisi incelenmiştir. Araştırmaya göre turizm, Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ekonomik büyüme, bölgelerarası dengeyi sağlama ve yoksulluğu azaltmada, turizmin Türkiye için önemli bir araç olabileceği belirtilmektedir<sup>10</sup>. Gündüz ve Hatemi, çalışmalarında gelişmekte olan ülkelerdeki turizmin ekonomik büyüme üzerine olumlu etkisi olduğu hipotezini, Türkiye için nedensellik testi kullanılarak sınamışlardır. Çalışma kapsamında Türkiye için turizme dayalı ekonomik büyüme hipotezini destekler bulgulara rastlamışlardır<sup>11</sup>.

Durgun, “Bölgesel Kalkınmada Turizmin Rolü: Isparta Örneği” adlı çalışmasında turizmin bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını gidermedeki etkisini Isparta özelinde incelemiştir. Bu çalışma kapsamında, turizmin, Isparta ilinin ekonomik olarak kalkınmasında tek etkili sektör olmasa da, bölge ekonomisine olumlu katkı sağladığı ve bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesinde önemli rol oynadığı belirtilmektedir<sup>12</sup>. Benzer sonuçlar Yıldız’ın çalışmasında da görülmektedir. Bu çalışmaya göre, göller bölgesinde alternatif turizmin gelişmesi halinde bu gelişimin tarım ve sanayi sektörünü de etkileyerek, bölgenin kalkınmasında etkin bir araç olabileceği ortaya konulmuştur<sup>13</sup>. İzgi’nin Osmaniye ilinde anket yöntemini kullanarak yaptığı çalışmasında, Osmaniye’nin turizm potansiyeli incelenmiş ve turizmin bölgesel kalkınmaya anlamlı bir katkı sağlayabileceği ifade edilmiştir<sup>14</sup>.

Bahar ikincil verileri kullanarak yaptığı çalışmasında ise, bölgesel bir gelişme stratejisi olarak değerlendirilen turizm sektörü, az gelişmiş ve geri kalmış bölgelerin gelişmesine, ekonominin yeniden yapılandırılmasına ve sonuçta bir bütün olarak ekonomik büyüme ile kalkınmaya katkı sağladığı ifade edilmektedir<sup>15</sup>. Yücel çalışmasında, turizmin iktisadi kalkınmaya

10 Cevdet Tosun, Dallen.J Timothy and Yüksel Öztürk , ‘Tourism Growth, National Development and Regional Inequality in Turkey’, Journal of Sustainable Tourism, 11, 2003, pp. 133-161.

11 Lokman Gündüz and Abdunnasser Hatemi-J, ‘Is the Tourism-led Growth Hypothesis Valid for Turkey’, Applied Economics Letters, 12, 8, 2005, pp. 499-504.

12 Ayşe Durgun, ‘Bölgesel Kalkınmada Turizmin Rolü: Isparta Örneği’ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E. İktisat Anabilim Dalı, 2006).

13 Zafer Yıldız, ‘Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Sağladığı Katkıları ve Göller Bölgesi Uygulaması’ (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E. İktisat Anabilim Dalı, 2007).

14 Mehmet Tevfik İzgi, ‘Osmaniye İlinin Turizm Potansiyelinin Bölgesel Kalkınma Politikaları Açısından Değerlendirilmesi ve Sürdürülebilir Turizm Gelişimi İçin Bir Model Önerisi’ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2007).

15 Ozan Bahar, “Bölgesel Kalkınmada Turizm Sektörünün Ekonomik Açıda Yeri ve Önemi”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 19, 2007, ss.1-19.

olan etkisini incelemiş ve Doğu Karadeniz Bölgesini örnek olarak ele almıştır. İkincil verilere dayanılarak yapılan araştırmalar sonucunda, turizm sektörünün Doğu Karadeniz Bölgesinde henüz gelişme aşamasında olduğu ve bölgenin muhafazakar yapısının ve coğrafi konumunun bu sektörün gelişmesini önlediği belirtilmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesinde turizmin gelişmesini destekleyecek en önemli kaynaklar; bozulmamış yapı ve güzellikler, estetik değerler, ekolojik özellikler ve kültürel değerler olarak sıralanmıştır. Bu bağlamda DOKAP'ın oluşturulduğu ve bölgedeki sorunların belirlenmesi ve bölgenin geri kalmışlığının giderilmesinin amaçlandığı ifade edilmiştir<sup>16</sup>.

Çeken'in çalışmasında, turizmin, bölgesel kalkınma ve az gelişmişliğe olan etkisine vurgu yapılarak, Türkiye'de, turizmin kalkınmaya etkisi tartışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, Türkiye'de gelir dağılımındaki adaletsizlik, göç sorunu, işsizlik, alt yapı ve bölgelerarası dengesizlik gibi sorunların giderilmesinde yeni stratejilere ve politikalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bu stratejilere ulaşmanın en önemli araçlarından bir tanesi de turizm sektörü olarak gösterilmiştir<sup>17</sup>. Gülbahar "Turizmin Bölgele-rarası Gelişmişlik Farklılıklarını Gidermedeki Rolü" adlı ikincil verilere dayandırılarak yapılan çalışmasında ise, Türkiye'de mevcut bölgesel dengesizliğin Anadolu'nun ortasından doğusuna doğru negatif yönde gerçekleştiğini belirtmektedir. Turistik kentlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasında üst sıralarda olması bundan dolayı da geri kalmış bölgelerde, diğer sektörler göre maliyet, gelir, istihdam, yatırım gibi avantajlara sahip olan turizm sektörünün bu bölgelerde de geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir<sup>18</sup>.

Çalışmanın modelini oluşturan yakınsama modeli ile ilgili de literatürde farklı ülke grupları veya aynı ülke içindeki farklı bölgeler için yakınsama hipotezi ile yapılmış çok sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bir kısmı yakınsama hipotezini destekleyen sonuçlar verirken, bir kısmında ise yakınsamanın mevcut olmadığı sonucuna varılmıştır. Turizm sektörü ile yakınsama modelini birlikte kullanan çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. Bu bilgiler ışığında turizm ekonomisi literatürüne bakıldığında, turizm yakınsama ilişkisini ilk kez araştıran Narayan olmuştur. Diğer çalışmalarda, Narayan'ın çalışmasını temel almıştır. Narayan, aylık verileri kullandığı, 1991 Ocak-2003 Eylül dönemini kapsayan çalışmasında, Avustralya'ya turist gönderen önemli on üç turizm merkezinde (Çin,

16 Burcu Yücel, 'Turizm Sektörünün İktisadi Kalkınmaya Etkisi ve Doğu Karadeniz Örneği' (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E. İktisat Anabilim Dalı, 2008).

17 Hüseyin Çeken, 'Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Teorik Bir İnceleme', Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt.10, Sayı. 2, 2008, ss. 293-306.

18 Gülbahar, a.g.m, ss.19-47.

Hong-Kong, Hindistan, Endonezya, Japonya, Güney Kore, Malezya, Yeni Zelanda, Singapur, Tayvan, Tayland, Macao, Filipinler) yakınsama olup olmadığını test etmiştir. Univariate Varyans analizi ve Panel Lagrange Çarpımı testi kullanılarak yapılan çalışmada, Avustralya turizm sektöründe yakınsama olduğu bulgusu tespit edilmiştir. Avustralya'nın bu on üç merkezinden herhangi birine turist çekmeyi amaçlayan politikaların ülkenin turizm hacmini arttıracığı ifade edilmektedir. Ayrıca bu bilgiler ışığında Avustralya'da uygulanan özel turizm politikalarının örneğin tatil tur paketleri gibi belirli amaçlara yönelik politikaların ziyaretçi sayısını arttıracığını ifade etmektedir.<sup>19</sup>

Lean ve Smyth, son 25 yılda turizm sektörünün Malezya ekonomisi açısından çok önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada 1995-2005 yılları arasında Univariate Varyans analizi ve Panel Lagrange Çarpımı testi kullanılarak, Malezya için çok önemli olan on turizm merkezi (Singapur, Tayland, Endonezya, Japonya, Çin, Brunei, Tayvan, Avustralya ve ABD) arasında bir yakınsama olup olmadığı araştırılmıştır. Başka bir ifade ile Malezya hükümeti turist sayısını arttırmak için bu pazarlarda yoğun pazarlama stratejileri uygulamışlardır. Bu çalışmada ülkeye gelen turistlerin geliş nedenleri ve bu pazarlar arasında turist sayısı açısından yakınsama olup olmadığı incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda, Malezya turizm sektöründe yakınsama olduğu bulgusu tespit edilmiştir. Bu bulgular Malezya'nın turizm stratejilerinin başarılı olduğunu ve turizmin ekonomik büyümeye katkı sağladığını ortaya koymaktadır.<sup>20</sup>

Narayan diğer bir çalışmasını, çeşitli turizm merkezlerinden (Avustralya, Kanada, ABD, Yeni Zelanda, İngiltere, Avrupa, Japonya, Pasifik Adaları) Fiji adalarına gelen ziyaretçiler üzerinde yapmıştır. Bu çalışmada da yakınsama bulgusuna ulaşmıştır. Diğer bir deyişle, turizm merkezlerinden, Fiji adalarına gelen turistlerin birbirlerine yaklaştığını ve Fiji'de uygulanan turizm politikalarının başarılı olduğu belirtilmiştir.<sup>21</sup> Lean ve Smyth'in, Narayan'ın çalışmasını temel alarak yaptıkları başka bir çalışmada ise, Malezya'da on turizm merkezinde yakınsama olduğu bulgusu tespit edilmiştir.<sup>22</sup> Lee, 1993 Mayıs-1997 Ocak ve 1997 Şubat-2007 Eylül

---

19 Paresh Kumar Narayan, 'Are Australia's Tourism Markets Converging?', *Applied Economics*, Vol 38, 2006, pp. 1153-1162.

20 Hooi Hooi Lean, and Russell Smyth 'Marketing, Malaysia Welcomes the World: Are Malaysia's Tourism Markets Converging?', *Monash University Business and Economics*, ABERU Discussion Paper 26, 2006.

21 Narayan Paresh Kumar, 'Testing Convergence of Fiji's Tourism Markets, *Pacific Economic Review*', Vol 12, 2007, pp. 651-663.

22 Hooi Hooi Lean and Russell Smyth, 'Are Malaysia's Tourism Markets Converging? Evidence From Univariate and Panel Unit Root Tests with Structural Breaks', *Tourism Economics*, Vol 14, 2008, pp. 97-112.

olmak üzere iki periyotta Singapur'a Afrika, Amerika, Asya, Avrupa ve Okyanusya'dan gelen turistlerin aylık verileri dikkate alınarak bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, Singapur'a, Afrika veya Avrupa'dan gelen yabancı ziyaretçilerin Asya'dan gelenleri yakaladığı, Amerika ve Okyanusya'dan gelen yabancı ziyaretçilerinde, Asya ile yakınsadığı bulgusu tespit edilmiştir<sup>23</sup>. Son olarak, Abbott, Vita ve Altınay, Ocak 1996- Aralık 2009 dönemi aylık verilerini kullanarak Türkiye için bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, yakınsama analizi için yeni geliştirilen ikili yaklaşım kullanılarak Türkiye'ye 20 ülkeden (Avusturya, Azerbeycan, Belçika, Bulgaristan, Fransa, Gürcistan, Almanya, Yunanistan, İtalya, Japonya, Hollanda, Rusya, Sırbistan ve Karadağ, İspanya, İsveç, İsviçre, Türkmenistan, İngiltere, Ukrayna ve ABD ) gelen turistler için turizm pazarlarında yakınsama olup olmadığını test edilmiştir. Bu çalışma sonucunda Türkiye'de uzun dönemde turizm pazarlarında yakınsama olduğuna dair kanıt bulunamamıştır<sup>24</sup>.

## MODEL VE VERİ SETİ

Bu çalışmanın amacı, turizm sektörü ile bölgelerarası gelişmişlik farklılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmektir. Başka bir ifade ile turizm sektörünün bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını gidermedeki etkisini ölçmektir. Çalışmada, 1990–2000 dönemi için KBGSYH büyüme hızı ile bu dönemi kapsayan turizm yatırım teşvik belgesi (dönem ortalaması) ve turizm sabit yatırım verileri (dönem ortalaması) ayrı ayrı modele alınmıştır. Bu veriler ile Türkiye'de 39 il ve 2 temel bölge<sup>25</sup> bazında SEKKY kullanılarak Koşulsuz ve Koşullu Beta Yakınsaması tahminleri elde edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu veriler EvIEWS 6 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Birinci bölge, turizm açısından gelişmiş bölge olarak adlandırılmış ve 16 il bu bölge kapsamında incelenmiştir. İkinci bölge, turizm açısından gelişmemiş bölge olarak adlandırılmış ve 23 il bu bölge kapsamında değerlendirmeye alınmıştır<sup>26</sup>. 1990 yılına ait KBGSYH ile 1990-2000 dönemi yıllık ortalama turist sayısına ait veriler TÜİK' ten elde edilmiştir. Turizm yatırım teşvik belgesi ve turizm sabit yatırım verileri Hazine Müsteşarlığı'ndan elde edilmiştir.

23 Chew Ging Lee, 'Research Note: The Convergence Hypothesis For Tourism Markets: Evidence From Singapore', *Tourism Economics*, Vol.15, No.4, 2009, pp. 875-881.

24 Andrew Abbott, Glauco De Vita and Levent Altınay, 'Revisiting the Convergence Hypothesis for Tourism Markets: Evidence from Turkey Using the Pairwise Approach', *Tourism Management*, No. 33, 2012, pp.537-544.

25 Bu iller İki temel gruba (bölge) ayrılmıştır; İstatistikî Bölge Birimleri Düzey 1 sınıflandırmasından ve illerin sosyo ekonomik gelişmişlik sıralaması ile turist sayısı verilerinden yararlanılarak yazarlar tarafından iller iki grupta toplanmıştır.

26 Birinci bölge ve İkinci bölge kapsamındaki iller ekte verilmiştir.

Çalışmada kullanılan Yakınsama Hipotezinin teorik temelleri Solow tarafından geliştirilen Neoklasik Büyüme Modeli'ne dayanmaktadır. Bu model, göreceli yoksul ülke ya da bölgelerin daha hızlı büyüyeceklerini ve zamanla bu iki grubun kişi başına gelir düzeylerinin birbirine yakınsayacağı öngörülmektedir<sup>27</sup>. Literatürde yakınsama teorisi olarak bilinen bu hipotezin test edilmesi için beta yakınsama ( $\beta$ ) ve sigma yakınsama ( $\sigma$ ) olmak üzere iki temel ölçüt geliştirilmiştir<sup>28</sup>. Göreceli yoksul ülkeler, gelişmiş ülkelere göre daha hızlı büyüme eğiliminde ise bu yakınsama süreci "beta yakınsaması" olarak adlandırılmaktadır<sup>29</sup>.  $\beta$  yakınsaması, ekonomilerin kişi başına gelirlerinin büyüme oranları ile başlangıç yılına ait kişi başına gelir düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasına dayanmaktadır. Bu ilişki negatif işarete sahipse "yakınsama", aksi durumda "ıraksama" (divergence) söz konusudur.  $\beta$  yakınsaması, mutlak yakınsama (absolute convergence) ya da koşulsuz yakınsama (unconditional convergence) ile koşullu yakınsama (conditional convergence) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır<sup>30</sup>.

Çalışmada koşulsuz beta yakınsamanın modeli 1 nolu eşitlikte görüldüğü gibidir. Burada, T zaman aralığını;  $Y_{i,t-T}$  başlangıç yılındaki kişi başına reel geliri;  $Y_{i,t}$  t yılındaki kişi başına reel geliri göstermektedir. Modeldeki  $\alpha$  sabit terimi,  $u_{i,t}$  hata terimini,  $\beta$  ise yakınsama hızını gösteren katsayıdır. Bu katsayının pozitif işaretli olması yakınsamanın, negatif işaretli olması ise ıraksamanın varlığını ifade etmektedir. Bu hipoteze göre incelenen ülkeler ya da bölgeler arasında yapısal olarak farklılığın bulunmadığı varsayılmaktadır.

$$\frac{1}{T} \text{Log} \left( \frac{Y_{i,t}}{Y_{i,t-T}} \right) = \alpha - \left[ \frac{1 - e^{-\beta T}}{T} \right] \cdot \log(Y_{i,t-T}) + u_{i,t} \quad (1)$$

Yukarıdaki denklemde  $\beta$  katsayısı iki şekilde elde edilebilir. Birincisi denklemin doğrusal en küçük kareler yöntemiyle çözülmesi ve  $\beta$  katsayısının

$b = \left[ \frac{1 - e^{-\beta T}}{T} \right]$  formülünden yararlanılarak hesaplanmasıdır. İkinci

27 Kemal Buğra Yamanoglu, 'Türkiye'de Sosyo-Ekonomik Faktörlerin İller Arası Yakınsama Üzerine Etkileri', İstatistikçiler Dergisi, Sayı 1, 2008, s.8.

28 Çalışma kapsamında beta yakınsama incelenmiştir.

29 Robert Barro and Xavier Sala-i Martin, Economic Growth, Eastern Economy Edition, Second Edition, Prentice Hall of India, 1995, p.383

30 Orhan Karaca, 'Türkiye'de Bölgeler Arası Gelir Farklılıkları: Yakınsama Var mı?', Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni, Nisan 2004/7, s.2, <http://www.tek.org.tr> (Erişim Tarihi, 05.06.2012).

yöntem ise denklemin doğrusal olmayan en küçük kareler yöntemiyle çözümlenmesi ve  $\beta$  katsayısının doğrudan elde edilmesidir. Bu çalışmada literatürdeki genel uygulamalar kapsamında, ikinci yöntem kullanılmış ve tablolarda  $b$ 'nin değil  $\beta$ 'nin tahminleri ve  $t$  istatistikî değerleri verilmiştir.

$\beta$  katsayısının sıfırdan büyük olması durumunda yakınsamanın olduğu yönündeki hipotez kabul edilmektedir. Sıfırdan küçük ise yakınsamanın varlığı reddedilmektedir. Ancak sadece  $\beta$  katsayısının sıfırdan büyük veya küçük olması tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Hipotezin yakınsama ya da ıraksama anlamında geçerliliğinin kabul edilebilmesi için SEKKY'ye göre hesaplanan denklemin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Çalışmada Koşullu Beta Yakınsaması kapsamında ilk olarak; KBGSYH verileri kullanılarak 39 il ve 2 bölge bazında 1990-2000 dönemi için yakınsama gerçekleşip gerçekleşmediği araştırılmıştır. Bununla birlikte, bölgeler arasındaki yapısal farklılıkları kontrol üzere modele, büyümeyi etkileyebilecek kukla değişkenler eklenmiştir. Bu yöntemle yapılan yakınsama tahmini, Barro ve Sala-i Martin'in modeli örnek alınarak oluşturulmuştur<sup>31</sup>. Buna göre çalışmanın koşullu beta yakınsaması modelleri 2 ve 3 nolu denklemdir.

$$\frac{1}{T} \text{Log} \left( \frac{Y_{i,t}}{Y_{i,t-T}} \right) = \alpha - \left[ \frac{1 - e^{-\beta T}}{T} \right] \cdot \log(Y_{i,t-T}) + cD_{i,t} + dTB_{i,t} + u_{i,t} \quad (2)$$

$$\frac{1}{T} \text{Log} \left( \frac{Y_{i,t}}{Y_{i,t-T}} \right) = \alpha - \left[ \frac{1 - e^{-\beta T}}{T} \right] \cdot \log(Y_{i,t-T}) + cD_{i,t} + dTY_{i,t} + u_{i,t} \quad (3)$$

Çalışmada  $D_i$  iller arasındaki yapısal farklılıkları kontrol etmek için oluşturulmuş kukla değişkendir. Bu değişken illerin Doğu ve Batı olmak üzere iki gruba ayrılması ve Batı grubunda yer alanlara 1, diğerlerine 0 verilmesiyle oluşturulmuştur. İllerin iki gruba ayrılmasında literatürdeki genel uygulama takip edilerek, İstatistikî Bölge Birimleri Düzey 1 sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Bu sınıflandırmada İstanbul, Batı Marmara, Ege, Doğu Marmara, Batı Anadolu ve Akdeniz bölgelerinde yer alan iller Batı grubuna alınmıştır. Orta Anadolu, Batı Karadeniz, Doğu Karadeniz, Kuzeydoğu Anadolu, Ortadoğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde yer alan iller ise Doğu grubuna dahil edilmiştir. Bölgesel bazda in-

31 Robert Barro and Xavier Sala-i-Martin, 'Convergence', Journal of Political Economy, Vol.100, No.2, 1992, pp.223-251.

celeme yapılırken oluşturulan kukla değişken ise turist sayısı ve KBGSYH verileri dikkate alınarak oluşturulmuştur.

İki modelde de, T zaman aralığını;  $Y_{i,t-T}$  başlangıç yılındaki kişi başına reel geliri;  $Y_{i,t}$  t yılındaki kişi başına reel geliri göstermektedir. Modeldeki  $\alpha$  sabit terimi,  $u_{i,t}$  hata terimini,  $\beta$  ise yakınsama hızını gösteren katsayıdır. 2 nolu denklemde  $TB_{it}$  değişkeni ise il ve bölgesel bazda turizm yatırım teşvik belge sayısının toplam turizm yatırım teşvik belge sayısı içindeki payını göstermektedir. 3 nolu denklemde ise,  $TY_{it}$  değişkeni ise il ve bölgesel bazda turizm sabit yatırım miktarının toplam turizm yatırım miktarı içindeki payını göstermektedir.

## ANALİZ SONUÇLARI

Bu bölümde, Türkiye’de KBGSYH ve turizm yatırım teşvik belgeleri ile turizm sabit yatırım miktarı verileri kullanılarak yapılan yakınsama modeli kapsamında, koşulsuz, koşullu beta yakınsaması bulguları aşağıda sunulmaktadır. Koşulsuz ve koşullu beta yakınsaması bulguları; 39 İl, birinci bölge ve ikinci bölge bazında incelenmeye çalışılacaktır.

### A. Koşulsuz Beta Yakınsaması Bulguları

Araştırmanın yöntem kısmında da belirtildiği gibi yakınsamanın test edilmesinde, Koşulsuz Beta yakınsaması için 1 nolu denklem kullanılmıştır. Burada, T ilgili dönemi, i incelenen birimi ve Y geliri ifade etmektedir. Modeldeki  $\alpha$  sabit terimi,  $u_{i,t}$  ise hata terimini göstermektedir.  $\beta$  ise yakınsama hızını gösteren bir katsayıdır.

$$\frac{1}{T} \text{Log} \left( \frac{Y_{i,t+T}}{Y_{i,t-1}} \right) = \alpha - \left[ \frac{1 - e^{-\beta T}}{T} \right] \cdot \log(Y_{i,t-1}) + u_{i,t} \quad (1)$$

Tablo 1. Koşulsuz Beta Yakınsaması (1990-2000)

İL/BÖLGE	$\beta$ Katsayısı	S. SAPMA	t	OLASILIK
39 İl	-0,002749	0,005027	-0,546852	0,5878
1.Bölge	-0,014891	0,005901	-2,523642	0,0243
2.Bölge	-0,010572	0,009679	-1,092264	0,2871



39 il için yapılan koşulsuz beta yakınsaması sonuçlarına göre; beta katsayısı 1990-2000 dönemi için negatif işaretlidir. Beta katsayısının (yakınsama hızı) sıfırdan küçük olması, iller arasında bir yakınsama ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, iller arasında ıraksama söz konusudur. Ancak bu dönemde yapılan analiz %5 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir. İstatistiki Bölge Birimleri Düzey 1 sınıflandırması ve turist sayısı esas alınarak yapılan bölgesel sınıflandırmada kişi başına düşen gelir ve turist sayısı bakımından en üst seviyedeki 16 ile ait verilerle yapılan koşulsuz beta yakınsamanın sonuçları incelendiğinde, beta katsayısı 1990-2000 döneminde %5 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Beta katsayısı negatif ve hesaplanan denklem istatistiksel olarak anlamlı olduğu için 1990-2000 döneminde en yüksek gelirli illerin yer aldığı birinci bölgede %1.4 oranında bir ıraksamanın olduğu yorumu yapılabilir. Kişi başına düşen gelir ve turist sayısı bakımından birinci bölgeye göre dezavantajlı durumda olan ikinci bölgeye ait koşulsuz beta yakınsama sonuçları Tablo 1'de incelendiğinde 1990-2000 döneminde beta katsayısı negatiftir yani ıraksama söz konudur ancak %5 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir.

## B. Koşullu Beta Yakınsaması Bulguları

Koşullu yakınsamada, ekonomiler arasındaki farklılıkları yansıtacak değişkenler modele eklenmektedir. Oysa koşulsuz yakınsama, incelenen birimler arasında yapısal birtakım farklılıklar olmadığı varsayımını içermektedir. Koşullu yakınsamada, koşulsuz yakınsamada dikkate alınmayan iller arasındaki yapısal farklılıklar da analize dahil edilmiştir. Bu bağlamda batı grubunda yer alanlara 1 diğerlerine 0 verilmesiyle kukla değişken oluşturulmuştur. Ayrıca turizmin illere olan etkisini ölçmek için turizm yatırım teşvik belgeleri ile turizm sabit yatırım miktarı verileri modele eklenmiştir.

### 1. Turizm Yatırım Teşvik Belge (TYTB) Verileri Dikkate Alınarak Oluşturulan Koşullu Beta Yakınsaması Bulguları

TYTB verileri dikkate alınarak oluşturulan koşullu beta yakınsaması için il ve bölgesel bazda inceleme yaparken aşağıdaki denklem kullanılmıştır. Bu denklemde yer alan  $D_{i,t}$  iller arasındaki yapısal farklılıkları kontrol etmek için oluşturulmuş kukla değişkendir.  $TB_{i,t}$  değişkeni ise il ve bölgesel bazda turizm yatırım teşvik belge sayısının toplam turizm yatırım teşvik belge sayısı içindeki payını göstermektedir.

$$\frac{1}{T} \text{Log} \left( \frac{Y_{i,t+T}}{Y_{i,t-1}} \right) = \alpha - \left[ \frac{1 - e^{-\beta T}}{T} \right] \log(Y_{i,t-1}) + cD_{i,t} + dTB_{i,t} + u_{i,t} \quad (2)$$

**Tablo 2. TYTB Verileri İle Oluşturulan Koşullu Beta Yakınsaması (1990-2000)**

İL/BÖLGE	$\beta$ Katsayısı	S. SAPMA	t	OLASILIK
39 İL	-0.013552	0.006175	-2.194589	0.0349
1.Bölge	-0.011491	0.005215	-2.203424	0.0478
2.Bölge	-0.029472	0.012921	-2.280972	0.0343

Tablo 2' de yapısal farklılıkları kontrol etmek için oluşturulmuş kukla değişkeni ile TYTB dikkate alınarak yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen analizlere yer verilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü gibi, 1990-2000 döneminde beta katsayısı 39 il ve 1. Bölge ile 2. Bölge bazında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Ancak bu dönemde beta katsayısı negatif işaretlidir. Beta katsayısının negatif işaretli olması ıraksamaya işaret etmektedir. TYTB verileri ile 39 il bazında bir değerlendirme yapıldığında, 1990-2000 döneminde illerin kişi başına gelirleri arasında yılda yaklaşık %1,3 oranında ıraksama gerçekleşmiş olduğu anlaşılmaktadır. İraksamanın varlığı, iller arası kişi başına gelir farklılıklarının büyüme eğilimi gösterdiğine işaret etmektedir. TYTB de modele dahil edildiği için, 39 il arasında yüksek gelirli illerin TYTB'den düşük gelirli illere göre daha fazla yararlandıkları söylenebilir. TYTB daha çok batıda gelişmiş illere verildiği için bu durum iller bazında gelişmişlik farklılıklarını daha fazla arttırdığı söylenebilir.

Turizm teşvik belgelerinden en fazla yararlanan **birinci bölge bazında bir değerlendirme yapıldığında, birinci bölgede turizm teşvik belgesi katsayısı 0.298<sup>32</sup>dir ve %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.** Bu katsayı bu bölgede yer alan illerin turizm teşvikleri açısından %2,9 oranında yakınsadıklarını göstermektedir. Tablo 2'de kukla değişkeni ile turizm teşvik belgelerinin birlikte yer aldığı denklemin analizinde, 1990-2000 döneminde illerin kişi başına gelirleri arasında yılda yaklaşık %1,1 gibi düşük bir oranda ıraksama gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. İraksamanın varlığı, birinci bölgeyi oluşturan iller arası kişi

32 Birinci bölgede turizm teşvik belgesi katsayısı 0.298825; S.Sapma: 0.111288; t :2,685158; p:0,0198 olarak hesaplanmıştır.

başına gelir farklılıklarının %1,1 oranında büyüme eğilimi gösterdiğine işaret etmektedir. Bunun nedeni ise bu bölgede yer alan Antalya, Muğla ve İstanbul'un TYTB'lerinden en fazla yararlanan iller olması olarak ifade edilebilir. 1990 yılında Türkiye geneline dağıtılan TYTB'lerinin %61'ı sadece bu üç ile verilmiştir.

TYTB verileri ile ikinci bölge bazında bir değerlendirme yapıldığında, 1990-2000 döneminde illerin kişi başına gelirleri arasında yılda yaklaşık %2,9 gibi yüksek oranda iraksama gerçekleşmiş olduğu anlaşılmaktadır. Birinci bölgeye göre daha dezavantajlı olan ikinci bölgede %2.9 gibi bir iraksamanın varlığı, TYTB verilerinin bu bölgeyi oluşturan iller arası kişi başına gelir farklılıklarını daha da arttırdığını göstermektedir.

## 2. Turizm Sabit Yatırım Miktarı (TSY) Verileri Dikkate Alınarak Oluşturulan Koşullu Beta Yakınsaması Bulguları

TSY verileri dikkate alınarak oluşturulan koşullu beta yakınsaması için il ve bölgesel bazda inceleme yaparken 3 nolu denklem kullanılmıştır. Bu denklemde yer alan  $D_{i,t}$  iller arasındaki yapısal farklılıkları kontrol etmek için oluşturulmuş kukla değişkendir.  $TB_{i,t}$  değişkeni ise il ve bölgesel bazda turizm sabit yatırım miktarının toplam turizm yatırım miktarı içindeki payını göstermektedir.

$$\frac{1}{T} \text{Log} \left( \frac{Y_{i,t}}{Y_{i,t-T}} \right) = \alpha - \left[ \frac{1 - e^{-\beta T}}{T} \right] \cdot \log(Y_{i,t-T}) + cD_{i,t} + dTY_{i,t} + u_{i,t} \quad (3)$$

**Tablo 3. TSY Verileri İle Oluşturulan Koşullu Beta Yakınsaması (1990-2000)**

İL/BÖLGE	$\beta$ Katsayısı	S. SAPMA	t	OLASILIK
<b>39 İL</b>	-0.013522	0.006135	-2.203907	0.0342
<b>1.Bölge</b>	-0.014564	0.006672	-2.182828	0.0496
<b>2.Bölge</b>	-0.031554	0.012959	-2.434999	0.0249

Tablo 3'de TSY miktarı verileri dikkate alınarak yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen analizlere yer verilmiştir. Tablo 2'de olduğu gibi Tablo 3'de de 1990-2000 döneminde beta katsayısı 39 il 1. Bölge ve 2. Böl-

ge<sup>33</sup> bazında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve beta katsayısı negatif işaretlidir. Beta katsayısının negatif işaretli olması yakınsamanın olmadığını göstermektedir. TSY miktarı verileri ile 39 il bazında bir değerlendirme yapıldığında, 1990-2000 döneminde illerin kişi başına gelirleri arasında yılda yaklaşık %1,3 oranında ıraksama gerçekleşmiş olduğu anlaşılmaktadır. İraksamanın varlığı, iller arası kişi başına gelir farklılıklarının büyüme eğilimi gösterdiğine işaret etmektedir. TYTB'de olduğu gibi TSY verilerinin modele eklenmesi 39 il arasında yüksek gelirli illerin TSY miktarından düşük gelirli illere göre daha fazla yararlandıklarını göstermektedir.

Birinci bölge bazında bir değerlendirme yapıldığında, 1990-2000 döneminde illerin kişi başına gelirleri arasında yılda yaklaşık %1,4 gibi bir oranda ıraksama gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. İraksamanın varlığı, birinci bölgeyi oluşturan iller arası kişi başına gelir farklılıklarının %1.4 oranında büyüme eğilimi gösterdiğine işaret etmektedir. Bunun nedeni ise TYTB'de olduğu gibi bu bölgede yer alan Antalya, Muğla ve İstanbul'un TSY miktarından en fazla yararlanan iller olması olarak ifade edilebilir. 1990 yılında Türkiye genelinde TSY miktarının yaklaşık %50'si sadece Antalya ilinde gerçekleşmiştir. Üç ilin (Antalya, Muğla, İstanbul) toplamdan aldığı pay ise %70 oranındadır.

TSY verileri ile ikinci bölge bazında bir değerlendirme yapıldığında, 1990-2000 döneminde illerin kişi başına gelirleri arasında yılda yaklaşık %3,1 gibi yüksek oranda ıraksama gerçekleşmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu oran TYTB'nin modele eklenmesi ile elde edilen sonuçtan daha fazla bir ıraksama olduğunu göstermektedir. İkinci bölgede %3,1 gibi bir ıraksamanın varlığı, TSY verilerinin bu bölgeyi oluşturan iller arası kişi başına gelir farklılıklarını daha da arttırdığını göstermektedir. İkinci bölge ile ilgili elde edilen sonuçlar, bu bölgenin KBGSYİH, turizm yatırım teşvik belgesi ve turizm sabit yatırımları açısından çok yetersiz olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı turizm sektörünün bölgelerarası kişi başı gelir farklılıklarını gidermede etkisi olup olmadığını ampirik olarak test etmektir. Bunun için Türkiye'de, 39 il, birinci bölge ve ikinci bölge bazında, Yakınsama Modeli kapsamında, Sıradan En Küçük Kareler Yöntemini

33 39 il, 1. Bölge ve 2. Bölge analizlerinde, turizm değişken katsayısı (turizm sabit yatırım miktarı) %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

kullanarak turizm sektörünün bölgesel gelişmişlik farklılıklarını gidermede etkisi olup olmadığının analizi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda turizm sektörünün bölgelerarası gelir farklılıklarını gidermede anlamlı bir etki yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarından sadece birinci bölge bazında, turizm yatırım teşvik belgeleri ile bölgelerarası gelişmişlik farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak, birinci bölgede yer alan Antalya, Muğla ve İstanbul'un TYTB'lerinden en fazla yararlanan iller olması şeklinde ifade etmek mümkündür. 1990 yılında Türkiye geneline dağıtılan TYTB'lerinin %61'i sadece bu üç ile verilmiştir.

Analiz sonuçları, Türkiye'de 1990-2000 yılları arasında turizm ekonomisi ve sonuçta turizm sektörü açısından uygulanan politikaların, iller ve bölgelerarasında gelir farklılıklarını azaltma yönünde bir etki göstermediği, aksine artırdığı bulunmuştur. Bu sonuç, deniz-kum-güneş merkezli turizm politikalarından beklentilere uygun bir sonuçtur. Ancak, ıraksamanın daraltılması için, hükümet politikalarında veya yatırım kararlarında turizm yatırımlarına öncelikli turizm bölgelerine göre gereken önem verilmesi, devletin, turizmde geri kalmış bölge işletmelerine yönelik bir maliyet ve teşvik politikası oluşturması; sektörel teşvikler ve yatırımlar konusunda yeterli desteğin sağlamanın gerektiği düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Abbott, Andrew, Vita, Glauco De and Altinay, Levent, "Revisiting the Convergence Hypothesis for Tourism Markets: Evidence from Turkey Using the Pairwise Approach", *Tourism Management*, No. 33, 2012, pp.537-544.
- Bahar, Ozan, "Bölgesel Kalkınmada Turizm Sektörünün Ekonomik Açıdan Yeri ve Önemi", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 19, 2007, ss.1-19.
- Barro, Robert and Sala-i Martin, Xavier, "Economic Growth", Second Edition (Eastern Economy Edition: Prentice Hall of India, 1995).
- Barro, Robert and Sala-i-Martin, Xavier, 'Convergence', *Journal of Political Economy*, Vol. 100, No.2, 1992, pp.223-251.
- Binns, Tony and Nel Etienne, "Tourism as a Local Development Strategyin South Africa", *The Geographical Journal*, Vol.16, No.3, 2002, pp.235-247.
- Çeken, Hüseyin, "Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Teorik Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt.10, Sayı. 2, 2008, ss. 293-306.
- Durgun, Ayşe, "Bölgesel Kalkınmada Turizmin Rolü: Isparta Örneği" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E. İktisat Anabilim Dalı, 2006).

- Elliott, Sherly and Mann, Shaun, 'Development, Poverty and Tourism: Perspective and Influences in Sub Saharan Africa', Occasional Paper Series, 2005, pp.1-11. Eviews 6 Paket Programı.
- Gartner, Candice Marie, "Tourism Development, and Poverty Reduction: A Cases Study From Nkhata Bay Naw" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Waterloo Üniversitesi, 2008).
- Göktürk, Atilla, "Bölgesel Dengesizliğe Küreselleşme-Yerelleşme Penceresinden Bakış", Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Yeni Dinamikler, Der: A. Arı, (İstanbul: Derin Yayınları, No:80. 2006).
- Gülbahar, Onur, "Turizmin Bölgelerarası Gelişmişlik Farklılıklarını Gidermedeki Rolü: Türkiye Örneği", 2009, *e-dergi.atauni.edu.tr*, (Erişim Tarihi, 05.06.2012).
- Gündüz, Lokman and Hatemi-J, Abdunnasser, "Is the Tourism-led Growth Hypothesis Valid for Turkey", *Applied Economics Letters*, Cilt. 12, No. 8, 2005, pp. 499-504.
- İzgi, Mehmet Tefik, "Osmaniye İlinin Turizm Potansiyelinin Bölgesel Kalkınma Politikaları Açısından Değerlendirilmesi ve Sürdürülebilir Turizm Gelişimi İçin Bir Model Önerisi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2007).
- Karaca, Orhan, "Türkiye'de Bölgeler Arası Gelir Farklılıkları: Yakınsama Var mı?", *Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni*, Nisan 2004/7, ss.1-16, <http://www.tek.org.tr>, (Erişim Tarihi, 05.06.2012).
- Lean, Hooi Hooi and Smyth, Russell, "Marketing, Malaysia Welcomes the World: Are Malaysia's Tourism Markets Converging?", *Monash University Business and Economics, ABERU Discussion Paper No.26*, 2006.
- Lean, Hooi Hooi and Smyth, Russell, "Are Malaysia's Tourism Markets Converging? Evidence From Univariate and Panel Unit Root Tests with Structural Breaks", *Tourism Economics*, Vol 14, 2008, pp. 97-112.
- Lee, Chien-Chiang and Chang Chun-Ping, "Tourism Development and Economic Growth: A Closer Look At Panels", *Tourism Management*, Vol. 29, No.1, 2008, pp.180-192.
- Lee, Chew Ging, "Research Note: The Convergence Hypothesis For Tourism Markets: Evidence From Singapore", *Tourism Economics*, Vol.15, No.4, 2009, pp. 875-881.
- Narayan, Paresh Kumar, "Are Australia's Tourism Markets Converging?", *Applied Economics*, Vol. 38, 2006, pp. 1153-1162.
- Narayan, Pares Kumar, "Testing Convergence of Fiji's Tourism Markets", *Pacific Economic Review*, Vol 12, 2007, pp. 651-663.
- Parrilla, Javier Capo, Font, Antoni Riera and Nadal, Jaume Rossello, "Tourism and Long-Term Growth (A Spanish perspective)", *Annals of Tourism Research*, Vol.34, No.3, 2007, pp. 709-726.
- Seckelmann, Astrid, "Domestic Tourism-a Change for Regional Development in Turkey?" *Tourism Management*, No. 23, 2002, pp. 85-92.
- Tosun, Cevdet, Timothy, Dallen J. and Öztürk Yüksel, "Tourism Growth, National Development and Regional Inequality in Turkey", *Journal of Sustainable Tourism*, No.11, 2003, pp. 133-161.

- Yamanoğlu, Kemal Buğra, "Türkiye'de Sosyo-Ekonomik Faktörlerin İller Arası Yakınsama Üzerine Etkileri", İstatistikçiler Dergisi, Sayı 1, 2008, ss. 33-49.
- Yıldız, Zafer, "Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Sağladığı Katkılar ve Göller Bölgesi Uygulaması" (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E. İktisat Anabilim Dalı, 2007).
- Yücel, Burcu, 'Turizm Sektörünün İktisadi Kalkınmaya Etkisi ve Doğu Karadeniz Örneği' (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E. İktisat Anabilim Dalı, 2008).



## EKLER

### EK 1: İSTATİSTİKİ BÖLGE BİRİMLERİ DÜZEY 1 SINIFLANDIRMASI



İstanbul	Batı Marmara	Ege	Doğu Marmara	Batı Anadolu	Akdeniz
İstanbul	Tekirdağ Edirne Kırklareli Balıkesir Çanakkale	İzmir Aydın Denizli Muğla Manisa Afyon Kütahya Uşak	Bursa Eskişehir Bilecik Kocaeli Sakarya Düzce Bolu Yalova	Ankara Konya Karaman	Antalya Isparta Burdur Adana Mersin Hatay K.Maraş Osmaniye

Orta Anadolu	Batı Karadeniz	Doğu Karadeniz	Kuzeydoğu Anadolu	Ortadoğu Anadolu	Güneydoğu Anadolu
Kırıkkale Aksaray Niğde Nevşehir Kırşehir Kayseri Sivas Yozgat	Zonguldak Karabük Bartın Kastamonu Çankırı Sinop Samsun Tokat Çorum Amasya	Trabzon Ordu Giresun Rize Artvin Gümüşhane	Erzurum Erzincan Bayburt Ağrı Kars İğdır Ardahan	Malatya Elazığ Bingöl Tunceli Van Muş Bitlis Hakkari	Gaziantep Adıyaman Kilis Şanlıurfa Diyarbakır Mardin Batman Şırnak Siirt

## EK 2: ÇALIŞMA KAPSAMINDAKİ İLLER

39 İL		
Adana	Giresun	Mardin
Ağrı	Hakkâri	Muğla
Ankara	Hatay	Nevşehir
Antalya	Isparta	Ordu
Artvin	İçel	Rize
Aydın	İstanbul	Samsun
Balıkesir	İzmir	Sinop
Bursa	Kars	Şanlıurfa
Çanakkale	Kastamonu	Şırnak
Diyarbakır	Kayseri	Tekirdağ
Edirne	Kırklareli	Trabzon
Erzurum	Kocaeli	Van
Gaziantep	Konya	Zonguldak

## EK 3: ÇALIŞMA KAPSAMINDAKİ 1. BÖLGE İLLERİ

1. BÖLGE İLLERİ			
Adana	Balıkesir	Hatay	İzmir
Ankara	Bursa	Isparta	Kocaeli
Antalya	Çanakkale	İçel	Muğla
Aydın	Edirne	İstanbul	Tekirdağ

## EK 4: ÇALIŞMA KAPSAMINDAKİ 2. BÖLGE İLLERİ

2. BÖLGE İLLERİ			
Ağrı	Hakkâri	Mardin	Şanlıurfa
Artvin	Kars	Nevşehir	Şırnak
Diyarbakır	Kastamonu	Ordu	Trabzon
Erzurum	Kayseri	Rize	Van
Gaziantep	Kırklareli	Samsun	Zonguldak
Giresun	Konya	Sinop	



# Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Öznur BOZKURT\* & İrfan YURT\*\*

## Özet

*Bu çalışmada bir kamu üniversitesi olan Düzce Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca literatürde sıkça vurgu yapılan örgütsel bağlılık türleri(normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık) açısından da araştırmaya katılanların tutumları ortaya konulmuştur. Kişilerin kuruma bağlı kalmasının demografik özellikler olarak ele alınan yaş, unvan, kurumda çalışma süresi, eğitim gibi özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği de bu araştırma kapsamında incelenmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, araştırmaya katılan akademik personel kurumlarına bağlılık sergilemektedirler. Bu bağlılığın ise ağırlıklı olarak duygusal yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En düşük eğilimin ise maliyet odaklı bağlılığı içeren devam bağlılığı boyutunda olduğu görülmüştür. Demografik özelliklere göre kurumda çalışma süresi açısından örgütsel bağlılıkta bir farklılık ortaya çıkmıştır, ancak diğer özellikler açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık

## A Study to Determine the Organizational Commitment Level of the Academicians

### Abstract

*In this study, it is aimed to determine the organizational commitment levels of the academic staff working at a state university(Duzce University). Also the research participants attitudes about the organizational commitment types investigated. Within the research it was examined*

\* Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, oznurbozkurt@duzce.edu.tr

\*\* Yönetim Memuru, GSB Kredi ve Yurtlar Kurumu Yavuz Selim Yurdu, yurtirfan84@hotmail.com

*weather the research participants change in terms of demographic characteristics( age, title, working time, in the institution, training). The resault show that the academic staff who participated in research shows commitment to the institution. It is concluded that this commitment is mostly emotional. The lowest commitment is seen to be in continuing commitment dimension including the cost oriented commitment. According to the demographic characteristic there is a difference in organizational commitment in terms of working in the institution.*

**Keyword:** Organization, Organizational Commitment Continuance Commitment, Normative Commitment, Affective Commitmen

---

## 1. GİRİŞ

Örgüt kavramı, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevini; insan, amaç, teknoloji boyutlarının iç içe olduğu bir sistemi; kendine has bir kültürü olan ve işler ile kişiler arasındaki ilişkileri gösteren bir yapıdır<sup>1</sup> şeklinde tanımlanabilir. İşgörenler tarafından hissedilen en güçlü duygulardan biri olan bağlılık kavramı ise, bir düşünceye, bir kişiye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz sadakati ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir<sup>2</sup>. Bağlılık ve örgüt kavramlarının birleşiminden oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin; örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancını, örgütün amaçlarını gerçekleştirbilmesi için çaba sarf etme isteğini, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzuyu ifade etmektedir<sup>3</sup>.

Örgütsel bağlılık konusunun önem kazanması ve işletmeler için olmazsa olmaz bir yönetim uygulaması olarak kabul görmesi sonucunda bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Çalışanları organizasyona nasıl bağlarız? Sorusuna cevap arayan yönetici ve araştırmacıların bu konuya eğilmelerinin sebebi; bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans göstermeleri, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması, organizasyon için daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemeleri gibi organizasyona katkı sağlayacak getirilerinin olmasıdır. Bu çalışmada bir devlet üniversitesinde çalışmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

---

1 Nezahat Güçlü, Örgüt kültürü., <http://edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/view/342/295> [Erişim tarihi: 06.02.2012].

2 Kadir Ardıç ve Güner Çöl, "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22 (2), 2008, s.157- 174.

3 Richard.T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior* Vol.14, 1979, s. 224-247.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık kavramı farklı yazarlar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmış olmasına rağmen her birinin üzerinde durduğu ortak nokta kişinin örgütte kalmasını sağlama çabalarıdır. Aşağıda bu tanımlamalara yer verilecektir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir<sup>4</sup>. Örgütsel çıkarılara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır<sup>5</sup>. Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine çıkar gözetmeksizin duygusal olarak bağlanmasıdır<sup>6</sup>. Bireyin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir<sup>7</sup>. Bu tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılığın kavram olarak ele alındığı ve örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği konular aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı işgörenin tanımını yaptı ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.

4 John R. Schermerhorn, James. G. Hunt, Richard N. Osborn" *Managing Organization Behavior*. Fifth Edition", John Willey&Sons, Inc: New York. 1994

5 Yoash Wiener "Commitment in Organizations: a Normative View". *Academy of Management Review* 7, 3, 1982, s. 418-428.

6 Alptekin Sökmen (2000). "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.29.

7 Levent Bayram"Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, 2005, s.125.

1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

**Kaynak:** Yağcı, 2003:50

**2.1. Duygusal Bağlılık:** Tutumsal bağlılık olarak da bilinen duygusal bağlılık, örgüt çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe kendini verme, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir<sup>8</sup>. Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır<sup>9</sup>. Duygusal bağlılık kurumdaki çalışan bireylerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına üstün çaba sarf etmesini içerir<sup>10</sup>. Meyer ve Allen, duygusal bağlılıkla en tutarlı ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenler örgütte temel ihtiyaçlarını gidermek için az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık oluşturmalarını sağlayıcı deneyimlere açıktırlar. Duygusal bağlılığı gelişmiş işgörenler kendilerini örgüte adanmış sadık çalışanlardır<sup>11</sup>. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte devamlı çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler<sup>12</sup>.

8 Refik Balay. "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık" (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

9 John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "Commitment in The Workplace, Theory, Research And Application" Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.

10 Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (1), 2002, s. 37-55

11 Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Atlı, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 2008, s. 487-518.

12 Metin Atak, "Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2009).



**2.2. Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, örgütte kalmanın kazandırdığı ödüller ya da örgütten ayrılmanın kaybettirecekleri nedeniyle işgörenin örgütte kalma isteği ile ilişkilidir<sup>13</sup>. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Kişinin örgütte kalma isteği, örgütteki yatırımlarının toplamına, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerine ve alternatif olanakların sınırlı olmasına bağlıdır. İşgörenin bir örgütteki kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu bağlılık türünde duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir<sup>14</sup>. İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörleri yetenekler, eğitim, yer değiştirmek, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplum, diğer seçenekler olarak sıralamak mümkündür<sup>15</sup>.

**2.3. Normatif Bağlılık:** Normatif (kuralcı) bağlılık, kurumda bağlılığın sorumluluk ve ahlaki boyutunu oluşturmakta ve işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanın kurumuna bağlılık göstermesi sosyal sorumluluk bilincine ve örgütte kalmayı bir görev olarak algılamasına bağlıdır. Kişinin, örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda ortaya çıktığından diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından dolayı belli davranışsal eylemleri sergilemelerine neden olmaktadır<sup>16</sup>. Bireyin örgüte girişinden önceki sosyalleşme deneyimleri ile örgüte girişini takip eden dönemdeki örgütsel sosyalleşme deneyimleri, onun normatif bağlılığını etkilemektedir. İşgörenin işe başlamadan önceki deneyimleri dikkate alınarak, işgörenin ebeveyni gibi işgören için önemli kişiler, bireye örgütsel sadakatın önemini vurgulamışlarsa, o işgörenin güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenebilir. Ayrıca işgörenin işe başlanmasından sonraki süreçte çeşitli örgütsel uygulamalar aracılığıyla,

13 Refik Balay, 2000, , a.g.e

14 Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Atli, 2008, a.g.e.

15 Natalie John Allen ve John. P. Meyer, "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990,s. 1-18.

16 Selen Doğan, ve Selçuk Kılıç " Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 29, 2007, s. 37-61.

örgütün kendilerinden sadakat beklediğine inandırılan işgörenler, örgüte karşı güçlü bir normatif bağlılık duymaktadırlar<sup>17</sup>. Normatif bağlılıkta esas olan, işgörenlerin örgütte kalmalarını zorunlu olarak hissetmeleridir. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır<sup>18</sup>.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüzde hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak örgütsel bağlılık kilit bir rol üstlenmektedir. Örgütsel bağlılık davranışının örgütler için en önemli özelliği, örgütün yetenekli insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesine olanak tanınmasıdır<sup>19</sup>. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmekte ve örgütler üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem oluşturan değil, problemlere çözüm getiren insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer varlıklarını devam ettirmek ya da refah içerisinde olmak istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır<sup>20</sup>.

Örgüt çalışanları, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması önem teşkil etmektedir<sup>21</sup>. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının ardındaki en önemli sürükleyici güçtür<sup>22</sup>. Örgüte bağlı çalışanların örgütün bir parçası olduğu bilinci ile hareket etmeleri, onların örgüte sağladıkları katkının hem nitel hem de nicel olarak düzeyini

17 Natalie J. Allen, ve John P. Meyer, 1990 , a.g. 63, 1-18.

18 Azmi Yalçın ve Fatma İplik Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili örneği" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,14 (1), 2005, s. 395-412.

19 Sevdije Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, "Örgütsel bağlılık". (Editör: Derya Ergun Özer). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayın Evi, 2010, s. 1-18.

20 Mehmet İnce ve Hasan Gül, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Konya: Çizgi Kitabevi, 2005

21 Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak, Ömür Saatçioğlu "Verimlilik Kongresi Bildirileri. *Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi*" 14-16 Mayıs, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997, s. 490-503.

22 Ömer Faruk İşcan ve Naktiyok Atılhan, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 2004, s. 181-201.

artırmaktadır. Bu da bağlılığın örgüt tarafından neden bu kadar önemli görüldüğünün temel nedenidir <sup>23</sup>.

## **4. AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARI**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın öncelikli amacı üniversitede görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesidir. Diğer bir amaç ise bağlılık çeşitlerine ilişkin tutumlarının ortaya konulması ve demografik özellikler açısından örgütsel bağlılığın farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Örgütlere yetenekli çalışanları çekmek kadar onları örgütte tutmakta önemlidir. Özellikle ülkeye eğitilmiş kişileri yetiştirmek üzere önemli görevleri üstlenen üniversitelerde çalışan uzmanlık bilgisine sahip yetenekli çalışanların çalıştıkları üniversiteye bağlı kalmalarını ve bu üniversite için değer üretmeye devam etmeyi alternatif diğer iş imkanlarına tercih ediyor olmalarını sağlamak gerekmektedir. Yeni kurulan üniversitelerin diğer köklü üniversitelere oranla bu işe daha fazla zaman ayırmaları gerekmektedir. Bu çalışma bu açıdan 2000 yılından sonra kurulan yeni üniversiteler arasında yer alan Düzce Üniversitesinin akademik personelinin örgütsel bağlılıklarını incelemeyi amaç edinmiştir.

### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri ise anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 18.00 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ve örgütsel bağlılığı ölçen anket geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki çalışmalarda kullanılarak test edilmiş, 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, Çil (2009) tarafından Türkiye’de kullanılan bir ölçektir. Bu anketin güvenilirlik testleri ayrıca bu çalışma kapsamında da yapılmıştır. SPSS programı ile alpha katsayısı ölçek güvenilirliği için kullanılan bir değerdir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonucuna göre ise anketin güvenilirlik katsayısı alpha %96 olarak bulunmuştur. Bu değer literatürde kabul gören güvenilirlik aralığındadır. Hazırlanan anket 2 bölümden oluşmakta-

---

23 Sevdiye Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, 2010, a.g.e: 1-18.

dır. Birinci bölümde üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılamaları ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise kurum çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini üniversitede görev yapmakta olan akademik personel (716 kişi) oluşturmaktadır. Bu sayı üniversitenin personel daire başkanlığından elde edilmiş olup 2011-2012 Bahar dönemini kapsamaktadır. Bu evrenin ulaşılabilir sayıda olmasından dolayı, tamsayım yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada anketle veri toplanmasında online anket sisteminde yararlanıldığı gibi birebir anket tekniği de kullanılmıştır. 716 kişiden önce yüz yüze anket tekniği ile veri toplanmaya çalışılmış daha sonrada elektronik postalarına online olarak anket gönderilerek cevap alınmaya çalışılmıştır; ancak toplamda 211 tane ankete cevap alınabilmiştir. Bu sayı evrenin %29,5 ini oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış olmasına rağmen araştırmaya katılmak istemeyenler olması nedeni ile sayı 211 de kalmıştır. Bu açıdan araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi şeklinde bir amaç güdülmemektedir.

#### 4.4. Araştırma Soruları

1. Araştırmaya katılanlar örgütlerine bağlılık duymakta mıdır?
2. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık boyutlarına(normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık) ilişkin tutumları nasıldır?
3. Örgütsel bağlılık algısı medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
4. Örgütsel bağlılık algısı cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
5. Örgütsel bağlılık algısı yaşa göre farklılık göstermekte midir?
6. Örgütsel bağlılık algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
7. Örgütsel bağlılık algısı akademik ünvana göre farklılık göstermekte midir?
8. Örgütsel bağlılık algısı çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

#### 4.5. Bulgular ve Yorum

**Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine göre Dağılımı**

	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet		
Bay	150	71,1
Bayan	61	28,9
Medeni durum		
Evli	138	65,4
Bekar	73	34,6
Yaş		
25 yaş altı	12	5,7
25-31	78	37
32-38	68	32,2
39-45	38	18
45 ve üstü	15	7,1
Eğitim düzeyi		
Lisans düzeyi	29	13,7
Yüksek lisans	66	31,3
Doktora	116	55
Akademik ünvan		
Öğretim görevlisi	129	61,1
Öğretim üyesi	79	37,4
Diğer	3	1,5
Kurumdaki çalışma süresi		
1 yıldan az	46	21,8
1-5 yıl	98	46,4
6-10 yıl	31	14,7
11 ve üstü	36	17,1

Tablo 2’de ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, akademik unvan ve kurumda çalışma süreleri gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılanların; %71,1’ i bay, %28,9 ‘u bayandır. Medeni duruma göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %65,4 ‘ü evli, %34,6’ sı bekârdır. Yaşlarına göre dağılım ise %5,7’ si 25 yaş altı grubunda, %37’ si 25-31 yaş grubunda, %32,2’ si 32-38 yaş grubunda, %18’i 39-45 yaş grubunda, %7,1’ 45 ve üstü yaş grubundadır. Eğitim düzeyine göre dağılımları

%13,7' si lisans, %31,3' ü yüksek lisans, %doktora eğitimi almıştır. Akademik unvana göre dağılımları; %61,1'i Öğretim görevlisi, %37,4'ü Öğretim üyesidir. Kurumdaki çalışma süresine göre dağılımları %21,8'i 1 yıldan az, %46,4'ü 1-5 yıl, %14,7'si 6-10 yıl ve %17,1'i 11 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalışmaktadır.

**Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları**

İfadeler	Katılmıyo- rum		Kararsı- zım		Katılıyo- rum		Ort.
	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>							
<b>Duygusal Bağlılık</b>							<b>3,58</b>
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	33	15,6	46	21,8	132	62,6	3,59
Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	28	13,3	22	10,4	161	76,3	<b>3,83</b>
Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	40	19	43	20,4	128	60,7	3,59
Kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	35	16,6	42	19,9	134	63,5	3,60
Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	40	19	41	19,4	130	61,6	3,55
Kişisel değerlerimle kurumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	44	20,9	64	30,3	103	48,8	3,31
<b>Devam Bağlılığı</b>							<b>3,04</b>
Kurumun gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.	15	7,1	9	4,3	187	88,6	<b>4,22</b>
Şu an kurumdan ayrılmam durumunda, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım.	101	47,9	54	25,6	56	26,5	2,68
Kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	99	46,9	48	22,7	64	30,3	2,82
Kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	92	43,6	50	23,7	69	32,7	2,82
Benim için kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	86	40,8	48	22,7	77	36,5	2,77

Başka bir iş ayarlamadan kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	71	33,6	50	23,7	90	42,7	2,86
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	72	34,1	73	34,6	66	31,3	3,04
<b>Normatif Bağlılık</b>							<b>3,47</b>
Benim avantajıma olsa bile, kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	39	18,5	34	16,1	138	65,4	2,92
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	51	24,1	44	20,9	116	54,9	3,59
Kurum benim sadakatimi hak ediyor.	30	14,2	53	25,1	128	60,7	3,40
Kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	36	17,1	33	15,6	142	<b>67,3</b>	<b>3,58</b>
Kuruma çok şey borçluyum.	49	23,2	51	24,2	111	52,6	3,33
Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyuyorum.	65	30,8	41	19,4	105	49,8	3,23

**Not:** Frekans değerleri, 3'lü likert ölçeğinde, ortalamalar ise 5'li likert ölçeğinde değerlendirilmiştir.

Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum' sorusuna katılımcıların %76,3'ü "Katılıyorum" cevabını vermişlerdir ve ortalaması 3.83'tür. 'Kurumun gelecekte nerede olacağı benim için gerçekten önemli' ifadesine katılımcıların %88,6'sı "Katılıyorum" cevabını vermiş ve ortalaması 4,22'dir. 'Kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum' ifadesine katılımcıların %67,3'ü "Katılıyorum" cevabını vermiş ve ortalaması 3.58'dir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılıkları**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalamalar	Standart Sapma
Duygusal bağlılık	3,58	1,030
Normatif bağlılık	3,47	0,931
Devam bağlılık	3,04	0,757
<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>3,48</b>	<b>0,774</b>



Tablo 4'den görüleceği gibi Duygusal bağlılık (3,58) ve normatif bağlılık (3,47) algısına araştırmaya katılanlar 5 li likert ölçeğinde katılım yönünde eğilim sergilerken, devam bağlılığı (3,04) boyutu konusunda kararsız kalmaktadırlar. Kurumun örgütsel bağlılık (3,48) algısına sahip olduğu görülmektedir. Buradan araştırmaya katılan akademik personellerin örgütsel bağlılığa sahip olduğu kanısı çıkmaktadır. Boylu ve diğ. Tarafından 2007 yılında Gazi üniversitesinde yapılan benzer bir çalışmanın sonucu ile bu çalışmanın sonucu örgütsel bağlılık boyutları kapsamında genel eğilimi göstermek açısından benzerlik göstermektedir.<sup>24</sup> Boylu ve diğ.(2007) tarafından yapılan çalışmada da en düşük eğilim devam bağlılığı boyutunda ortaya çıkarken en yüksek eğilim duygusal bağlılık boyutunda ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılığı**

Değişken (Bağlılık)	Anlamlılık	Ortalama		St. Sapma
Duygusal Bağlılık	0.008<0.05	Evli	3,71	,999
		Bekar	3,22	1,045
Devam Bağlılığı	0.056>0.05	Evli	3,01	,785
		Bekar	3,11	,701
Normatif Bağlılık	0.091>0.05	Evli	3,55	,939
		Bekar	3,38	,900

SPSS veri analiz programında ikili gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi için kullanılan test T- testidir. Medeni durum açısından karşılaştırma yapmak amacı ile t- testi kullanılmıştır. Bu testin sonucuna göre, evlilerle bekârlar açısından devam bağlılığı ve normatif bağlılık anlamlı bir farklılık göstermezken duygusal bağlılık boyutu farklılık göstermektedir. Devam bağlılığına evliler de bekârlar da katılma noktasında ortak bir görüş ile düşük eğilim göstermektedirler. Bu boyutla kuruma bağlandıkları konusuna kararsız kalmaktadırlar. Yani maliyet odaklı olarak kuruma bağlılık göstermek durumu ortaya çıkmamıştır denilebilir. Diğer yandan normatif bağlılığa baktığımızda ise araştırmaya katılanların orta düzeyde bir eğilimlerinin olduğu görülmektedir.

24 Yasin Boylu ve diğ, Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. [http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi\\_511\\_Makale\\_04.pdf](http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf) (2007).

Son olarak duygusal bağlılık boyutunda araştırmaya katılanların medeni durumları açısından anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılıkla ilgili ortalamalara bakacak olursak evli olanların bekar olanlara oranla daha fazla bu boyuta bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Evli olanların taşıdıkları aile sorumluluklarının bu boyutu etkilemiş olabileceği söylenebilir. Bu çalışma kapsamında ortaya çıkan sonuç ile Boylu ve diğ. (2007) tarafından yapılan çalışmanın sonucu paralellik göstermektedir.<sup>25</sup> Gazi üniversitesindeki akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek üzere yaptıkları araştırmanın sonucunda duygusal bağlılık boyutunda evli olanların bekar olanlara oranla daha fazla bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 6. Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık Farklılığı**

Değişken (Bağlılık)	Anlamlılık	Ortalama		St. Sapma
Duygusal Bağlılık	0.755>0.05	Erkek	3,63	1,025
		Kadın	3,46	1,040
Devam Bağlılığı	0.235>0.05	Erkek	3,03	,787
		Kadın	3,07	,681
Normatif Bağlılık	0.946>0.05	Erkek	3,47	,952
		Kadın	3,45	,885

Tablo 6' da görüldüğü gibi cinsiyet açısından örgütsel bağlılık anlamlı bir farklılık göstermemektedir (sig>0.05). Ortalamalara baktığımızda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık eğilimlerinin her iki grup içinde var olduğunu ancak devam bağlılığı boyutunun ise her iki grup içinde düşük düzeyde kaldığını ve bu boyut konusunda araştırmaya katılanların kararsız kaldıkları görülmüştür. Kısacası araştırmaya katılanlar duygusal yönden ve toplumsal kurallar veya bireysel ilkeler nedeni ile organizasyonlarına bağlılık gösterirken, bu kurumdan ayrılmanın maliyetini düşünerek bir bağlılık sergilememektedirler.

25 Boylu ve diğ, 2007: a.g.e

**Tablo 7. Yaş Açısından Örgütsel Bağlılık Algısı Farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	1,900	4	,475		
Grup İçi	220,837	206	1,072	,443	,777
Top.	222,737	210			
Devam bağlılığı Gruplar Arası	6,622	4	1,656	3,003	<b>,019</b>
Grup İçi	113,561	206	,551		
Top.	120,183	210			
Normatif bağlılık Gruplar Arası	5,541	4	1,385	1,615	,172
Grup İçi	176,648	206	,858		
Top.	182,190	210			

Tablo 7' den görüldüğü gibi yaş açısından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Devam bağlılığı boyutunda ise gruplar arasında farklılık mevcuttur. Levene testi varyansların eşit olmadığını göstermektedir. Örneklemin normal dağılması ve homojenlik göstermesi neticesinde, bu farklılığın nedenini belirlemek için scheffe testine başvurulmuştur. Buna göre, 25 yaşın altında olanlar ve 25-31 yaş aralığında olanlar daha fazla eğilimi sergilerken, 32 yaş ve daha üstü yaş gruplarındakiler ise bu konuda daha düşük eğilim ile kararsızlık göstermektedirler.

**Tablo 8. Eğitim açısından örgütsel bağlılık algısı farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	,468	2	,234		
Grup İçi	222,270	208	1,069	,219	,804
Top.	222,737	210			
Devam bağlılık Gruplar Arası	3,125	2	1,563	2,777	,065
Grup İçi	117,058	208	,563		
Top.	120,183	210			
Normatif bağlılık Gruplar Arası	,738	2	,369		
Grup İçi	181,451	208	,872	,423	,655
Top.	182,190	210			

Araştırmaya katılanların eğitim durumu açısından örgütsel bağlılığın anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu yapılan anova testi ile ortaya çıkmıştır (sig>0.05).

**Tablo 9. Akademik Ünvan Açısından Örgütsel Bağlılık Algısı Farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top.	6,604 216,134 222,737	7 203 210	,943 1,065	,886	,518
Devam bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top.	8,228 111,955 120,183	7 203 210	1,175 ,552	2,131	,042
Normatif bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top.	7,682 174,507 182,190	7 203 210	1,097 ,860	1,277	,263

Yapılan anaova testi sonucunda sahip olunan ünvana göre devam bağlılığı boyutu farklılık göstermektedir (sig<0.05). bu farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan scheffe testine göre, Prof. Dr, Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. ünvanına sahip öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıkları; Arş. Gör., Uzman, gibi öğretim elemanı ünvanına sahip kişilere oranla daha düşüktür. Kariyer basamaklarında ilerledikçe edindikleri uzmanlık bilgisi kişileri bu yönde bir eğilim sergilemeye itmiştir şeklinde bir yorum yapılabilir. Duygusal ve devam bağlılığı boyutunda anlamlı farklılıkların araştırma görevlileri ile profesörler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı sonucunu bulan Boylu ve diğ(2007) çalışma ile de bu sonuç birbirini destekler niteliktedir.

**Tablo 10. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Örgütsel Bağlılık Algısı Farklılığı**

	Kareler Top.	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top	5,596 217,142 222,737	4 206 210	1,399 1,054	1,327	,261
Devam bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top.	3,742 116,441 120,183	4 206 210	,936 ,565	1,655	,162
Normatif bağlılık Gruplar Arası Grup İçi Top.	9,673 172,516 182,190	4 206 210	2,418 ,837	2,888	,023

Çalışma süresi açısından örgütsel bağlılık farklılığı durumuna baktığımızda, normatif bağlılığın anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir ( $\text{sig}=0.023 < 0.05$ ). Literatürde normatif bağlılıkla ilgili, toplumsal kurallar, bireysel değerler gibi unsurlar neticesinde kurumdan ayrılmamak gerektiğine ait inançlara vurgu yapılır. Burada da bu farklılığın nedenine bakıldığında işe yeni girenlerin ve uzun yıllardır çalışanların 6-11 yıl arasında çalışanlara oranla bu boyutta daha fazla eğilim gösterdikleri görülmektedir. İşini uzun yıllardır yapanların kurumdan kopmaları kendi değerleri açısından kuruma haksızlık olarak nitelendirilirken, işe yeni başlayanlar için ise toplumsal unsurların etkin olduğu ve yeni başlayan birisinin işten ayrılmasının çevresel tepkilere neden olacağı düşünüldüğünden bu sonuç çikmiştir denilebilir.

## 5. SONUÇ

Gün geçtikçe rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı bir ortamda müşteriler tercih yapmak zorundadır. Kurumlar ise başarılı olmak için ürün ya da hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartları aramaktadır. Günümüzde hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak örgütsel bağlılık önemli bir rol üstlenmektedir. İşgörenlerin bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt devamlılığının sağlanmasında gerek duyulan insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesine olanak tanımakta, işgörenleri problem oluşturan değil, problemlere çözüm getiren insanlar haline dönüştürebilmektedir.

Bu çalışma, 2000 yılından sonra kurulan bir kamu üniversitesi olan Düzce Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve her bir bağlılık boyut açısından yapılan analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarına katılım yönünde eğilim gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlılık boyutlarından akademisyenlerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma, kurumun örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve örgüt yararına üstün çaba sarf etme eğilimlerine sahip oldukları ve örgütte kalmanın ahlaki bir değer olarak görülmesi gibi bir düşünceye sahip oldukları kanısına varılmıştır. Buna karşın akademisyenlerin devam bağlılığı boyutu konusunda kararsız kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buda akademisyenlerin örgütte kalmalarının, örgütten ayrılmanın kaybettireceği maliyetler nedeniyle işgörenin örgütte kalma isteği ile ilgili olmadığı sonucunu çıkarmıştır. Bağlılık sonuçlarından da görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademik personellerin örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu tespitlerin yanında akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediği T-testi ve Anova testi ile analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda evli olanların duygusal bağlılık açısından farklılık gösterdiği ve diğerlerine oranlara daha fazla bu boyuta eğilim gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte en yüksek eğilimin duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların yaşları arttıkça devam bağlılıklarının düştüğü; ancak diğer boyutlarda bir farklılığın olmadığı, eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı, unvan açısından ise öğretim üyelerinin diğerlerine oranla (öğretim elemanı) bağlılık düzeylerinin düşük olduğu analizler sonucunda bulunmuştur.

Çalışma süresi açısından ise 6-11 yıl arası süredir kurumda çalışanlara oranla, işe yeni girenlerle 11 yılın üstünde süre ile kurumda çalışanların normatif bağlılıklarının daha güçlü olduğu; ancak diğer boyutlar açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalarda ortaya çıkan bu ve benzeri durumlarda ortaya çıkan gerekçeli sonuç şu şekilde olmaktadır ki bu çalışma kapsamında da bu sonuçlar bir biri ile paralellik göstermektedir. İşini uzun yıllardır yapanlar, kurumdan ayrılmayı kuruma haksızlık olarak nitelendirilirken, işe yeni başlayanlar ise toplumsal unsurların etkisi ile yeni başlanılan bir işten ayrılmanın çevresel tepkilere neden olacağı düşüncesi ile kurumlarına bağlı kalma davranışlarını devam ettirmektedirler.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve devamında çalışanların olduğu kadar üst yönetiminde çok etkin rolü olduğu bilinmeli, bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar meydana getirmede en önemli görevlerden birinin üst yönetime düştüğü gerçeği dikkate alınmalıdır. Çalışmada ele alınan örgütsel bağlılık sınıflamalarından duygusal bağlılığın oluşturulmasının, kuruma katkısının daha fazla olacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- Ada Nesrin, Alver İpek, Atlı, Fatma “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 2008, s. 487-518
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. “The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization” *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990,s. 1-18.
- Ardıç Kadir ve Çöl Güner, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22 (2), 2008, s.157- 174.
- Atak Metin, “Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2009).
- Bayram Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 2005, s.125.
- Boylu ve diğ, Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. [http://www.ekonomikorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi\\_511\\_Makale\\_04.pdf](http://www.ekonomikorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf) (2007).
- Doğan Selen ve Kılıç Selçuk “ Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 29, 2007, s. 37-61.
- Ersoy Sevdije ve Bayraktaroğlu Serkan, “Örgütsel bağlılık”. (Editör: Derya Ergun Özler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayın Evi, 2010, s. 1-18.
- Güçlü Nezahat ,“Örgüt Kültürü”, <http://edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/view/342/295,2012>
- Gül Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (1), 2002, s. 37-55
- İnce Mehmet ve Gül Hasan, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Konya: Çizgi Kitabevi*, 2005
- İşcan Ömer Faruk ve Naktiyok Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 2004, s. 181-201.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie. J., “*Commitment in The Workplace, Theory, Research And Application*” Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.



- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., Porter, Lyman W. "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior* Vol.14, 1979, s. 224-247.
- Refik Balay."Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık" (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. "*Managing Organization Behavior*. Fifth Edition", John Willey&Sons, Inc: New York. 1994
- Sökmen, Alptekin (2000). "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.29.
- Timurcanday Özmen Ömür, Arbak Yasemin, Saatçioğlu Ömür "Verimlilik Kongresi Bildirileri. *Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi*" 14-16 Mayıs, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997, s. 490-503.
- Wiener, Yoash "Commitment in Organizations: a Normative View". *Academy of Management Review* 7, 3, 1982, s. 418-428.
- Yalçın Azmi ve İplik Fatma Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili örneği" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,14 (1), 2005, s. 395-412.
- Yalçın, Kamil," Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması," Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003



# Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma

Melike Kıvanç SUDAK\* & Cemal ZEHİR\*\*

## Özet

*Bu çalışmada literatürdeki beş faktör kişilik tipleri ve duygusal zeka kavramlarından yola çıkılarak, kişilik tiplerinin duygusal zeka üzerinde etkili olduğu ve duygusal zeka vasıtasıyla da iş tatminini arttırabileceği öngörülmüştür. Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve literatürden uyarlanan sorular, Türkiye genelinde kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde 2010-2011 yılları arasında yürütülmüştür. Elde edilen veriler SPSS 10.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak faktör, güvenirlik, korelasyon, ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analizlerde uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelik kişilik tiplerine sahip olan akademisyenlerde iş tatmini duygusal zeka vasıtasıyla arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekanın uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge kişilik tipleri ile iş tatmini arasında ara değişken etkisi yarattığı bu çalışmayla ortaya konmuştur ve çalışmanın literatüre katkısıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kişilik Tipleri, 5 Faktör Kişilik Modeli, Duygusal Zeka, İş Tatmini*

## Types of Personality, Emotional Intelligence, With a Study on the Relationship Between Job Satisfaction

### Abstract

*In this study, the literature on the basis of five-factor personality types and concepts of emotional intelligence, personality types and emotional intelligence through emotional intelligence is more effective than the predicted increase job satisfaction. The research method used and the method of the survey questions adapted the literature Scholars working on public and private universities in Turkey between the years 2010-2011 was conducted. The obtained data from the questionnaires are an-*

\* Öğr.Gör.Dr., İ.Ticaret Üniversitesi MYO Dış Ticaret Bölümü, mksudak@ticaret.edu.tr

\*\* Prof.Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, cemalzehir@gmail.com

*alyzed through the SPSS 10.00 Statistical Packet Programme. Descriptive analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation and regression analyses are used to evaluate the data. Analyses results revealed that emotional intelligence mediates effect of compliance, responsibility, emotional stability type of personality on the job satisfaction.*

**Keywords:** *Personality Types, Five Factor Personality Inventory, Emotional Intelligence, Job Satisfaction*

---

## GİRİŞ

İşi, kişinin kimliğidir. Kişinin işinde gösterdiği performans ve işinden duyduğu tatmin de bu kimliğin bir sürecidir.

Kişilik kavramı en genel ifade biçimiyle, ferdin yasama biçimidir. Nasıl kültür, bir toplumun yaşama tarzını gösteriyorsa, kişilik de bir ferdin yasama tarzını ifade etmektedir.<sup>1</sup> Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler.

Duygusal zeka son yılların popüler bir kavramıdır ve liderlik, performans, yaratıcılık, stres,kültür,spor,alıcı beğenisi, öğrenme, çalışma hayatı, zihin sağlığı, çalışan seçimi, iş memnuniyeti, sosyal uyum, eğitim, kariyer, ego müdafaa, yeme bozuklukları, olgunlaşma ve çatışma gibi kavramlarla ilişkileri merak edilip çeşitli modellerle incelenmiştir.

Genel görüşe ve yapılan bazı araştırmalara göre duygusal zeka iş yaşamının kalitesini yükselterek iş performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, duygusal zeka konusunda önemli araştırmaları olan Goleman'a göre <sup>2</sup>, duygusal zeka çalışanlara rekabet gücü vererek onların işlerinde daha başarılı olmalarına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yukarıda kısaca bahsedilen; kişilik tipleri, duygusal zeka ve iş tatmini kavramları ve bu kavramların birbirleriyle ilişkileri çalışmanın birinci bölümünde teorik bir şekilde ele alınarak araştırma modeli oluşturulacaktır. Daha sonra metodoloji bölümünde ölçeklerle ilgili faktör ve güvenilirlik analizleri yaptıktan sonra model doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilecektir. Bulguların değerlendirileceği sonuç bölümü ile araştırmacı ve uygulamacılara tavsiyelerin yer alacağı öneriler bölümü çalışmanın son kısmını oluşturacaktır.

---

1 Feyzullah Eroğlu, 'Davranış Bilimleri', (İstanbul: Beta Yayınevi,2011), s.207

2 Daniel Goleman, 'Emotional Intelligence', (New York: Bantam Books,1995), s.76

## 1. LİTERATÜRE BAKIŞ

### 1.1. Kişilik ve Kişiliğin Beş Temel Faktörü

Kişilik, kavram olarak ferдин yaşama biçimi şeklinde tanımlanabilir. Nasıl kültür, bir toplumun yaşama tarzını gösteriyorsa, kişilik de bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir. Ancak, bu yaşama tarzının içinde çok sayıda özellik bilinen veya bilinmeyen, kimi birinci, kimi ikinci derecede olmak üzere, bir sürü boyut mevcuttur. Bunlar içerisinde, yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe keder, öfke, arkadaşlık, kültür, gelenekler, ahlak, göz rengi, sınırlılık, kıskançlık gibi birkaçını örnek vermek mümkün. Kişilik, bir insanı ilgilendiren herşeydir. <sup>3</sup>Her bireyin olaylar karşındaki tutum ve davranışları birbirinden farklıdır <sup>4</sup>.

Beş Faktör Kişilik Modeli; Kişilik araştırmacılarının gösterdiği gibi, bireysel özelliklerin anlaşılır tanımlarından biri de beş temeldir <sup>5</sup>. Beş faktör çalışmalarının temelini, algılanan farklı kişilik özelliklerinin, çeşitli kültürlerin günlük yaşamlarındaki söylemlerine yansıtacağı ve önem taşıyan bireysel farklılıkların yaşayan 'dil' de farklı sözcükler halinde kodlanacağı görüşü oluşturmaktadır. Bu çalışmalar; yüzyılımızın başından beri farklı dil grupları üzerinde sürdürülmekte, tam bir uzlaşma içinde olmasa da, kişilikle ilgili kavramların hiyerarşik bir yapının çatısını oluşturacak beş büyük faktör altında toplanabileceğine dair önemli veriler sunmaktadır. Böyle bir tanımlayıcı haritaya ulaşılması, çok farklı kişilik araştırmalarını ilişkilendirmekte önemli görülmektedir<sup>6</sup>. Bu beş faktör genellikle şu şekilde adlandırılmaktadır; 1. Dışadönüklük 2. Uyumluluk 3. Sorumluluk 4. Duygusal Dengelilik 5. Deneyime Açıklık. Goldberg, sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve kişilik araştırmalarının bu beş güçlü faktör çerçevesinde organize edilebileceğini ileri sürmüştür. Raymond Cattel, Thurstone, Donald Fiske bu alanda çalışmalar yapmışlardır. Daha sonra McCrae ve Costa yapmış oldukları çalışmalarla 5 faktörü bulmuşlar, sadece 5. faktörü Zeka/Deneyime Açıklık olarak tanımlamışlardır <sup>7</sup>.

Beş kişilik faktörünün özellikleri şunlardır;

3 Feyzullah Eroğlu, a.g.e., s.208

4 Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, 'Örgütsel Davranış', (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s.104

5 Robert.R. McCrae & Oliver John, 'An Introduction to Five Factor Model and its Applications', Journal of Personality, Vol.60, No:2, Haziran 1992, s.175-215

6 Oya Somer, 'Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli', Türk Psikoloji Dergisi, 13, 42, 1998, s.17-32

7 Levis Goldberg, 'An Alternative "Description of Personality" The Big Five Factor Structure', Journal of Personality and Social Psychology, Vol.59, No:6, Eylül 1990, s.1216-1229

## **Dışadönüklük**

Dışa dönüklük boyutu, hayat dolu, heyecanlı, neşeli, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir. Eysenck'in, dışa dönüklük boyutu ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Dışa dönük insanlar pozitif duyguya eğilimlidir<sup>8</sup>. Dışa dönük kişiler atılgan, aktif, konuşkan, şen şakrak, iyimser ve enerjiktirler; eğlence ve hareketten hoşlanırlar. McCrae ve Costa tarafından geliştirilen kişilik envanterinde, dışadönüklük boyutunun, sıcaklık, topluluğu sevme, heyecan arama ve olumlu duygular alt ölçekleri ile temsil etmişlerdir. McCrae ve Costa tarafından dışadönüklük faktörü altında düşünülmeyle beraber, birçok araştırmacının bu alt boyutu yumuşak başlılık/ uzlaşılabilirlik faktörünün merkezinde gördüklerinin işaret etmektedir. Goldberg'ın analizlerinde, baskınlık ve aktivite dışadönüklük boyutunun temel belirleyicileri arasındadır. Türk dili üzerinde Somer'in çalışmaları da yukarıdaki araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermiş ve bu faktör dışa dönüklük olarak adlandırılmıştır<sup>9</sup>.

## **Uyumluluk / Yumuşak Başlılık**

Bir kişinin duygularında, düşüncelerinde ve davranışlarında şefkatten düşmanlığa kadar uzanan bir çizgi boyunca kişiler arası uyumun niteliğini değerlendirmek için kullanılır.

Uyumluluk; daha az kişiler arası çatışmaya ve daha fazla iş ve aile çatışmasını azaltıcı desteğe neden olur<sup>10</sup>. Kabul edici bireyler işlerinde daha başarılıdırlar ve iş arkadaşları veya ailelerinden daha fazla duygusal destek görürler.

## **Özdenetim / Sorumluluk**

Bir hedefe dönük davranışlardaki planlılık, sabır, motivasyon, organizasyon ve başarı bu faktörle ilgilidir. Bu özelliğe sahip kişiler amaçlı, iradeli ve kararlıdırlar. Bilinçlilik, başarılı yönelim, düzenli çizgi, etkili organizasyonel, planlı, sorumlu, mükemmeliyetçilik ve çok çalışkanlığı kapsar<sup>11</sup>.

---

8 Robert.R. McCrae & Oliver John, 'An Introduction to Five Factor Model and its Applications', Journal of Personality, Vol.60, No:2, Haziran 1992, s.175-215

9 Oya Somer, a.g.e., s.17-32

10 Sandy Wayne & Robert C. Liden, 'Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study', The Academy of Management Journal, Vol:30, No:1, Şubat 1995, s.232-260

11 Murray Barrick & Michael Mount, 'The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis', Vol:44, No:1, March 1991, s. 1-26

Araştırmacılar bu boyutun, hem hareket hem de odaklaşmayı içerdiğinden, ilerletici ve ketleyici yönlerini bir arada belirtmektedir. Sorumluluk boyutunun ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, ketleyici yönü, ahlaki titizlik ve tedbirli olma özelliklerini ortaya koymaktadır<sup>12</sup>.

## **Duygusal Denge**

Duygusal tutarsızlık kişilik boyutu, genellikle, endişeli, güvensiz, korumacı, gergin ve kaygılı bireyleri kapsar<sup>13</sup>. Bu tür karakter özellikleri bireylerin iş ve aile yaşamında daha fazla çatışma yaşamalarına ve dolayısıyla daha fazla stres yaşamalarına neden olabilir<sup>14</sup>.

## **Deneyime Açıklık**

Bu beş faktör modelinde araştırmacıların üzerinde en az uzlaşmaya vardıkları faktördür. Goldberg<sup>15</sup>, Digman ve Inouye<sup>16</sup>, Peabody ve Goldberg<sup>17</sup> bu faktörü zeka olarak isimlendirirken, Norman kültür, McCrae ve Costa<sup>18</sup> ise gelişime açıklık olarak adlandırmaktadırlar. Cattell, değişkenlerin tanımlarını oluştururken, kişilerin kendi ya da tanıdıkları tarafından derecelenen zeka ve ölçülen zekanın aynı olduğundan hareket ederek, zeka ile ilgili terimleri ölçeklerinden çıkarmış ve gerçek bir zeka testi geliştirmiştir. Zeka ile ilgili maddelerin çıkarılmasından sonra kalan ölçeklerden oluşan faktör Norman'ın çalışmaları sonucunda kültür olarak isimlendirilmiştir. McCrae ve Costa, Norman'ın önerdiği sınıflamanın yeterliliğini incelemek için yaptıkları çalışma sonucunda, beşinci boyutu analitik, karmaşık, meraklı, yaratıcı, bağımsız, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişikliği seven, doğal, açık fikirli gibi özellikleri içeren gelişime açıklık boyutu olarak isimlendirilmektedir<sup>19</sup>.

12 Oya Somer, a.g.e., s.17-32

13 Murray Barrick & Michael Mount, a.g.e., s. 1-26

14 A.Z.Stoeva, R. Chiu & J.H. Greenhaus, 'Negative affectivity, role stress and work- family conflict', Journal of Vocational Behaviour, Vol:60, 2002, s.1-16

15 Lewis Goldberg, 'The development of markers for the big five factor structure' Psychological Assessment, Vol:4, 1992, s. 26-42

16 J.Digman & J. Inouye, 'Further Specification of the five robust factors of personality, Journal of Personality and Social Psychology, Vol:50, 1986, s.116-123

17 Dean Peabody & Lewis Goldberg, 'Some determinants of factor structures from personality -trait descriptions', Journal of Personality and Social Psychology', Vol: 57, 1989, s. 552-567

18 Robert McCrae & Paul Costa, 'Validation of the five- factor model of personality across instruments and observers', Journal of Personality and Social Psychology, Vol: 52, 1987, 81-90

19 Oya Somer, a.g.e., s.17-32

## 1.2. Duygusal Zekanın Gelişimi ve Tanımı

1990'lerin başında, Psikolog Dr. Reuven Bar-On, duygusal zeka kavramını geliştirmeye başlamış; 'Bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde; duygusal kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür'<sup>20</sup> şeklinde tanımlamıştır.

Peter Salovey ve John Mayer ise 1990'da Duygusal Zekayı şöyle açıklamışlardır: 'Bir kişinin kendi ya da başkalarının hislerini ve duygularını yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilginin kullanılmasıdır'<sup>21</sup>.

Gardner 1983 yılında 'Çoklu Zeka' teorisinde 'kişinin içsel dünyasını bilmesi' ile 'sosyal beceri' ayrımını ortaya koymuştur<sup>22</sup>. Bu kişiler arası ve içsel zeka ayrımı duygusal zeka teorilerinin gelişiminin temelini oluşturmaktadır.

Gardner'e (1983) göre duygusal zeka, uyum becerilerinden meydana gelme, bununla birlikte kişinin duygularının ve kabiliyetlerinin farkında olma, bunları hayatına yön vermede bir kaynak olarak kullanma olarak tanımlanmaktadır<sup>23</sup>.

Bar-On duygusal zekayı tanımlamanın güçlüğüne dikkat çekerek ; genel olarak duygusal zekayı, 'kişinin çevresel etki ve baskılara olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan bilişsel olmayan beceriler bütünü' olarak tanımlamaktadır<sup>24</sup>. Bar-On duygusal zeka modelini oluştururken duyguların bireylerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi hedeflemiştir<sup>25</sup>.

Duygusal zeka zihinsel bir beceridir. Sadece duygulara sahip olmak değil, aynı zamanda onların ne anlama geldiğini anlamaktır. Duygu kavramı akıl gerektirir ancak kişiyi zihinsel sisteme ulaştıran, yaratıcı düşüncelere meydan veren şey yine duygulardır<sup>26</sup>.

---

20 Yvonne Stys & Shelly L. Brown, 'A review of emotional intelligence literature and implications for corrections', Research Branch Correctional Service of Canada, 2004, Vol:10

21 Peter Salovey & John Mayer, 'Emotional Intelligence, Imagination, Cognition & Personality', Vol:9, s 185-211

22 Cynthia Kemper, 'EQ vs. IQ', Communication World', Nov.1999, Vol:16 , No:9,

23 Wells, Torrie & Prindle, 'Exploring Emotional Intelligence Correlates in Selected Populations of College Students', Canada:2002, Lethbridge Community College

24 Stewen Stein & Howard Book, 'EQ, Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, Çeviren: Müjde Işık', (İstanbul: Özgür Yayınları,2003),s.28

25 Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, 'Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:6, No:3, 2004, s. 23-48

26 Seymour Epstein, 'Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence', (West Port,USA: Greenwood Publishing Group) ,1998



Daniel Goleman'a göre duygusal zeka, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir. Duygusal zeka ve liderlik kavramını inceleyen Cooper ve Sawaf'a göre ise duygusal zeka dürtüdür. Duygusal Zeka'nın temeli Thorndike'in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zeka kavramına dayanmaktadır. Thorndike sosyal zekayı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Duygusal zekâ, esas olarak iki yeterliğin bileşkesidir. Bunlardan biri, 'kişisel yeterlikler' diğeri de 'sosyal yeterlikler'dir<sup>27</sup>. Bar-On'a göre kişinin başlıca beceri alanları şunlardır; kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyum becerisi, stres yönetimi becerisi, genel ruh hali. Goleman'ın Salovey ve Mayer'in modelini temel alarak oluşturduğu duygusal zeka modeline göre ise duygusal zekanın beş temel boyutu vardır; kendi duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetme, kendini motive etme, empati ve sosyal becerilerdir. Goleman'ın modelinde yer alan duygusal zeka boyutlarıysa şöyledir; **Kendi Duygularının Farkında Olma:** Kişinin kendi duygularını, ruh halini ve neden bu durumda olduğunu anlayabilme becerisini ifade etmektedir. **Kendi Duygularını Yönetme:** Kişinin kendi duygularını ve tepkilerini kontrol altında tutabilme, olası kötü durumlar karşısında sakin kalabilme ve başkalarının duygularından etkilenmeme becerisini ifade etmektedir. **Kendini Motive Etme:** Kişinin tüm engellere, başarısızlıklara karşın başarıya odaklanabilme ve hedefine ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme becerisini ifade etmektedir. **Empati:** Kişinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, ihtiyacı olan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisidir. **Sosyal Beceriler:** Kişinin başkalarının desteğine ihtiyaç duymadan kendi problemleriyle baş edebilme, kendi duygularının işbirliği kurmasına engel olmasını engelleyebilme, ve gerekli davranışlarla çatışmayı yönelebilmeye becerisine sahip olmasını ifade etmektedir<sup>28</sup>.

### 1.3. İş Tatmini

Genel olarak işgörenlerin işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, öne mi 1930'lu yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmini konusunun önemli olmasının

27 Acar Baltaş, 'Duygusal Zeka Nedir?', Hürriyet Gazetesi, 6 Haziran 1999

28 Clement Pseicka & Aflazur Rahim, 'A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries, The International Journal of Organizational Analysis, Vol:10, No:4, s.302-326

nedenlerinden bir tanesi, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki, bu durum bireyin fizik ve ruh sağlığının doğrudan etkilemektedir. İş tatmini konusunun önemli olmasının diğer bir nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte tatminsizliğin yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır<sup>29</sup>.

Bireyler, günlerinin önemli bir kısmını işlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle bireylerin yaşamında mutlu olabilmeleri için işlerinden tatmin olmaları hem fiziki hem de psikolojik varlığı açısından önemlidir. İş tatmini, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bireyi geliştirme, tatminkâr kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. İşgörenin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi, onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkenlerdendir<sup>30</sup>. İş tatmini Luthans<sup>31</sup> tarafından; "bir işgörenin işinden, memnun olup olmadığı ile ilgili durumu" şeklinde tanımlanmaktadır. İş tatmini işgörenler tarafından taşınan özel bir davranış altkütmesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır<sup>32</sup>. Lawler'e göre iş tatminini, işgörenin işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişki belirlemektedir<sup>33</sup>. Yani iş tatmini, bireyin ne hak ettiği düşüncesi ile ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir işgören hak ettiğine inandığı hususları elde edemezse, iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. İş tatmini işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle, işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini gerçekleşmektedir<sup>34</sup>. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir göstergesidir<sup>35</sup>. İş tatmini, işten elde edilen maddi

29 Tarık Gedik, Cemil Akyüz, & C. Batu, 'Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi- Düzce İli Örneği', Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 2009, s.1-11

30 Aşkın Keser, 'İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi : Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama', Çalışma Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı:7, No:4 ,2005 , s. 77-96

31 Fred Luthans, 'Organizational Behavior', (New York:Mc Graw -Hill Press, 1992), s.114

32 Ernest Mc Cormick & Daniel Ilgen, 'Industrial Psychology',(NJ:Prentice Hall, 1987),s. 309

33 Salih İmamoğlu, Halit Keskin & Serhat Erat, 'Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki : Tekstil Sektöründe bir Uygulama', Yönetim ve Ekonomi Dergisi , Cilt :11, Sayı:1, 2004, s. 167-176

34 Hüseyin Özgen, Azim Öztürk & Azmi Yalçın, 'İnsan Kaynakları Yönetimi',( Adana :Nobel Kitabevi , 2005), s.350

35 Titus Oshagbemi, 'Satisfaction with co-workers behaviour', Employee Relations, Vol: 22, No:1, 2000, s:88-106

çıkarlar ile işgörenlerin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur<sup>36</sup>. İş tatmini örgüt üyelerinin benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna işgörenin işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepki de denilmektedir<sup>37</sup>. İş tatmini, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir<sup>38</sup>. İş tatmini, bir kişinin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkidir<sup>39</sup>.

İş tatminine etki eden faktörlerin en önemlileri doğal olarak işin kendisi ile ilgili olanlardır<sup>40</sup>. İşgörenler öncelikle kendilerinden beklenenlerin ve hedeflerin açıkça belirlenmiş olduğu işlerde çalışmak istemektedirler. İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaş ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır<sup>41</sup>. İşgörenlerdeki tatmin seviyelerinin değişkenlik göstermesi birtakım faktörlere dayanmaktadır, bu faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelemektedir<sup>42</sup>. İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan kişisel faktörler, bireyin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özelliklerle birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni durumu vb. faktörler bireyin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkilemektedir<sup>43</sup>.

36 Engin Üngüren, Funda Cengiz, Seden Algür, 'İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde bir Araştırma', *Elekttronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol:8, 2009,36-56

37 Hüseyin Kantar, 'İşletmede Motivasyon', (İstanbul: Kum Saati Yayınları,2010), s.19

38 John Schmerhorn, James Hunt & Richard Osborn, 'Managing Organizational Behaviour', (New York: Wiley), 1994,s.144

39 İlke Kaya, 'Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen bir İş Tatmini Ölçeği', *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol:7, No:2, 2007, s.355-372

40 İlker Çankıcı,'Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,Vol:5, No:2, 2000, s. 155-168

41 Yusuf Can, Fikret Soyer, 'Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo- Ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki', *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol: 28, No:1, 2008, s. 61-74

42 Güner, 'Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi', (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana-bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2007), s. 56

43 Ayşen Eğinli,'Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik bir Araştırma', *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol:23, No:3, 2009, s.35-52

Kişisel faktörlerden bazıları şunlardır<sup>44</sup> ; cinsiyet, kişilik, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem. Bu çalışmaya konu teşkil eden kişilik faktörüne değindiğimizde, çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve örgüt içerisinde gelişen olayları farklı şekilde algılamalarına neden olmaktadır<sup>45</sup>. Kişilik ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda<sup>46</sup> , kişiliğin çalışanların işteki performanslarının etkilememesine rağmen iş tatminlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

#### 1.4. Hipotezlerin Oluşturulması

İş tatminine etki eden bir çok faktör bulunmaktadır. Literatür bölümünde de ifade edildiği üzere bu faktörler arasında en önemlisinin işin kendisi<sup>47</sup> olduğu ifade edilse de kişisel faktörler de oldukça etki göstermektedir. Duygusal zekanın iş performansı<sup>48</sup>, iş tatmini, işe devamsızlık, bağlılık ve liderlik<sup>49</sup> gibi bir çok iş ortamı ile ilgili değişkeni etkilediği yönünde varsayımlar bulunmaktadır . Duygusal zeka kavramı ise Saklofske ,Austin ve Minski'nin<sup>50</sup> ifadesiyle 'iyi bilinen kişilik özelliklerinin yeniden paketlenmesinden' başka bir şey değil ise; varsa etkisi doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler sorgulanmak üzere öngörülmüştür.

*H1: Duygusal zeka, dışa dönük kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

*H2: Duygusal zeka, uyumlu kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

*H3: Duygusal zeka, sorumlu kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

44 Zeki Akıncı, ' Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde bir Uygulama', Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol:2 , No:4, Kasım 2002, s. 1-25

45 Hüseyin Özgen, Azim Öztürk & Azmi Yalçın, 'İnsan Kaynakları Yönetimi',( Adana :Nobel Kitabevi , 2005), s.353

46 David Statt, 'Psychology and the World of Work', (Palgrave: Macmillan,2004), s.284

47 İlker Çarıkcı, 'Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine bir Araştırma ', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol: 5, No: 2, 2000, s. 155-168

48 Robert Cooper & Ayman Sawaf, ' Liderlikte Duygusal Zeka' , ( İstanbul: Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, 2010) s. 151

49 Lara Megerian & John Sosik, ' An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership', Journal of Leadership Studies, Vol:3, No:4, 1997, s.31-48

50 Donald Saklofske, Elizabeth Austin & Paul Minski, 'Factor Structure and Validity of a Trait Emotional Intelligence Measure', Personality and Individual Differences', Vol: 25, 2003 s. 167-177

*H4: Duygusal zeka, duygusal olarak dengeli kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

*H5: Duygusal zeka, deneyime açık kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

## **2. METODOLOJİ VE UYGULAMA**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Kişilik özellikleri ve duygusal zeka beraber ve ayrı ayrı sosyal bilimlerde çok sayıda konuda ve değişik örneklem gruplarıyla incelenmiştir. Bu çalışma, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin kişilik tipleri ve duygusal zekalarının iş tatminleri üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacını gütmektedir.

### **2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan, araştırma görevlisi, uzman, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör kadrolarında görev yapan akademisyenlere uygulanmıştır. Teorik kavramları anlama kapasitelerinin yüksek olması, eğitim seviyelerinin yüksek olması, kavramları davranışa dönüştürme oranlarının yüksek oluşu ve mesleklerinde kişilik tipleri ve duygusal zeka gibi kavramların önemli oluşu sebebiyle araştırmanın örneklem kütlesi olarak akademisyenler seçilmiştir. Araştırmacının kendi mesleği sebebiyle bu kesime kolay ulaşabilir olması da etken olmuştur. Konunun iş tatminine etkilerinin araştırılması hususunda sınırlandırılmasına ve amaçlandırılmasına da aynı dayanak sebebiyet vermiştir. 2010-2011 yılları arasında yürütülmüştür. Elde bulunan 6000'e yakın mail adresine araştırma anket linki gönderilerek cevaplar veri tabanında toplanmıştır. 748 adet geribildirim sağlanmıştır. Anket soruları hazırlanırken, literatürde kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada; Beş factor kişilik tiplerini ölçmek için Goldberg (1999) tarafından geliştirilen 50 soruluk , her faktörü 10 soruda ölçen, IPIP Personality Inventory kullanılmıştır.

Duygusal Zeka'yı ölçmek için 16 soruluk Chi- Sum Wong ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte duygusal zeka 4 faktör halinde ölçülmüştür<sup>51</sup>.

Akademik araştırmalarda işgörenlerin iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçek Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir<sup>52</sup>. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir<sup>53</sup>. Bu yaklaşımla işgörenlerin tatmin seviyeleri ölçülmek isteniyorsa, önce işlerinin genel yapısı ve algı yaratan özellikleriyle tatmin sağlayan yönleri analiz edilmektedir<sup>54</sup>. İş Tanımlama Ölçeği; 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker 1982 yılında ve Schneider, Dachler de 1978 yılında İş Tanımlama Ölçeğini geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir. İş Tanımlama Ölçeğinde, iş tatmininin ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, işgörenin önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Bu çalışmada, iş tatminini ölçmek için 1974'te Churchill tarafından, satış görevlilerinin; iş, gelişme, ücret, terfi, şirket politikası, müşteriler, iş arkadaşlarından tatmin alt başlıkları altında geliştirilen, 1989'da Comer tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilen Indsales ölçeği, alt başlıklarının ölçümünün modele uygunluğu düşünülerek kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan ölçeğin, bu çalışmanın örneklem kütesinin akademisyenlerden oluşması sebebiyle tüm soruları kullanılmamış, 13 tanesi kullanılmıştır.

### 3. ANALİZLER VE BULGULAR

#### 3.1. Verilerin Analizi

Çalışma için oluşturulan link veri tabanında toplanan 748 adet anketten elde edilen veriler SPSS 10.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak değer-

51 Chi Sum Wong ; Kenneth S. Law and Lynda Song, 'The Construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies', Journal of Applied Psychology, Vol:89, No:3, 2000, s.483-496

52 Fred Luthans, ' Organizational Behavior – 6th Edition ', ( New York: Mc Graw – Hill Press,1992), s.116

53 Kemal Kantarcı, ' Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 1997, İzmir, s. 21

54 Çelik Keleş, 'İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan bir Araştırma', Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2006, s. 85

lendirilmiştir. Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analine başvurulmuş ve faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken, araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

### **3.2. Faktör Analizi**

Çalışmada değişkenleri ölçmek için 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan 79 soru (kişilik tipi için 50 soru; duygusal zeka için 16 soru; iş tatmini için 13 soru) kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 21 soru dağılım göstermediğinden ya da başka faktörlere düşerek ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 58 soru 11 faktöre dağılmıştır.

SPSS istatistik paket programı kullanılarak bağımsız değişken kişilik tipleri, bağımsız değişkenin (kişilik tiplerinin) üzerinde etkisi araştırılan bağımlı değişkenler duygusal zeka ve iş tatmini birlikte faktör analizine tabi tutuldu. Çalışmada faktör analizine tabi tutulan değişkenler ve değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler faktör yükleriyle birlikte aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, kişilik tipi beklendiği gibi 5 faktöre, duygusal zeka da 4 faktöre dağılmıştır. 4 faktöre dağılması beklenen iş tatmini ise 2 faktöre dağılmıştır. Kişinin yöneticisinden, çalıştığı kurumdan ve terfi sisteminden duyduğu memnuniyet tek bir faktör altında toplanırken, işinden duyduğu memnuniyet ayrı bir faktör oluşturmuştur. Bu da bize katılımcıların işlerini, çalıştığı kurumdan, yöneticilerinden ve kurum politikalarından ayrı tuttuğunu göstermektedir.

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal Denge	Deneyime Açıklık
Dikkat çekici olmaktan hoşlanmam	,759				
Yabancıların arasında fazla konuşmam.	,733				
Geri planda olmayı tercih ederim	,732				
Dikkat çekmekten rahatsız olmam	,721				
Sohbetleri hep ben başlatırım	,615				
Arkadaş toplantılarında çok sayıda farklı insanla sohbet ederim	,598				
Çevremdekilerle çok az şey paylaşıyorum	,590				
Toplum içerisinde kendimi çok rahat hissederim.	,554				
Çevremdeki insanlara zaman ayırırım		,805			
Başkalarının dertlerini, sıkıntılarını paylaşıyorum		,746			
Başkalarının duygularını, sıkıntılarını anlarım		,717			
Yufka yürekli bir insanım		,708			
Çevremdeki insanlarla ilgilenirim		,565			
İnsanlar benim yanımda kendilerini rahat hissedebilir		,516			
Çok dağınık bir insanım			,823		
Düzeni, düzenli olmayı severim			,818		
Programlı çalışırım			,747		
Genellikle aldığım şeyleri yerine koymayı unutturum			,679		
Hemen her şeye üzülürüm				,784	
Olaylar beni çok derinden etkiler, çabuk yıkılırım				,779	
Ruh halimi çok şey etkiler				,767	
Çok çabuk telaşlanırım				,727	
Kolay strese girerim				,716	
Sık sık üzülürüm				,701	
Ruh hali çok sık değişen biriyim				,688	
Kültürlü bir insanım					,740
Zengin bir kelime dağarcığım var					,735
Olayları anlayıp kavramada hızlıyım					,605
Zengin bir hayal gücüm var					,578
Kusurları, eksiklikleri görebilirim					,555



**Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)**

SORULAR	Kendi Duyularının Farkındalığı	Başkalarının Duyularının Farkındalığı	Duygu Kullanımı	Duygu Düzenlemesi	İş Tatmini	Kurumdan Memnuniyet
Duygularımı anlama konusunda iyiyim	,845					
Gerçekten ne hissettiğimi anlarım	,834					
Hissettiğim duyguların, sebebinin farkındayım	,811					
Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim	,693					
Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim		,812				
Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim		,792				
Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım		,758				
Arkadaşımla duygularını, onların davranışlarından anlarım		,690				
Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim			,714			
Kendini motive edebilen bir kişiyim			,700			
En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm			,688			
Daima, kendi amaçlarımı belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım			,622			
Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim				,806		
Duygularımı kontrolde iyiyim				,805		
Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alırım				,752		
Çok kızgın olduğum zamanlarda, her zaman çabucak sakinleşirim				,715		
İşim tatmin edicidir					,840	
İşimde gerçekten çalışmaya değer bir şey yapıyorum					,789	
İşim bana başarıma duygusu veriyor					,784	
Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.						,885

Yönetim gelişime açıktır						,882
Yöneticim , genellikle benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur						,870
Yöneticim, genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır						,857
Yöneticim, iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir över						,855
Bu üniversitedeki elemanlar yönetimden iyi destek alırlar						,846
Bu üniversite işlerini etkin ve düzgün yürütür						,800
Kurumun adil bir terfi politikası var						,719
Kurumumda gelişme olanakları var						,663
<b>Açıklanan Toplam Varyans %64,690</b>						

### Güvenilirlik Analizi

Literatürde Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere genel olarak alfa değerlerinin 0,70'ten büyük oluşu ölçeklerimizin güvenilirliğini, değişkenlerimizin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. Faktörlerin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değerleri**

DEĞİŞKENLER	BOYUTLARI	Soru Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değerleri
<b>Kişilik Tipleri</b>	Dışa Dönüklük	8	0,8457
	Uyumluluk	6	0,8188
	Sorumluluk	4	0,7974
	Duygusal Denge	7	0,8719
	Deneyime Açıklık	5	0,7457
<b>Duygusal Zeka</b>	Kendi Duygularının Farkındalığı	4	0,8985
	Başkalarının Duygularının Farkındalığı	4	0,9122
	Duygu Kullanımı	4	0,7992
	Duygu Düzenlemesi	4	0,8439
<b>İş Tatmini</b>	İşinden Tatmin	3	0,8856
	Kurumdan Memnuniyet	9	0,9434

### **Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizleri iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, Tablo 2’de de görüldüğü üzere, kişilik tipinin boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık; duygusal zekanın boyutları kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duyguların farkındalığı, duygu kullanımı, duygu düzenlemesi; ve iş tatmininin boyutları olan işinden tatmin, kurumdan memnuniyet arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir. İkinci aşamada ise kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi faktörleri ‘duygusal zeka’ adı altında; işinden tatmin ve kurumdan memnuniyet faktörleri de ‘iş tatmini’ adı altında birer faktör haline getirilerek bu faktörlerin kişilik tipinin alt boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık faktörleri ile birebir ilişkiler ele alınmış ve bulgular Tablo 3’de rapor edilmiştir. Tablo 4’e göre duygusal zekanın tüm alt boyutları genel olarak kişilik tipleriyle ve kişinin işinden duyduğu tatminle anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yine Tablo 4’de de kişilik tipinin tüm alt boyutları ile iş tatmini ve duygusal zeka arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı korelasyonlar görülmektedir.

**Tablo 3. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duyusal Denge	Deneyime Açıklık	Kendi Duyularının Farkındalığı	Başkalarının Duyularının Farkındalığı	Duygu Kullanımı	Duygu Düzenlemesi	İş Tatmini	Kurumdan Memnuniyet
Dışa Dönüklük	3,44	0,72	1										
Uyumluluk	4,14	0,53	,368**	1									
Sorumluluk	3,90	0,79	,132**	,176**	1								
Duyusal Denge	3,24	0,80	,197**	,037	,138**	1							
Deneyime Açıklık	3,99	0,52	,370**	,366**	,103**	,099**	1						
Kendi Duyularının Farkındalığı	4,11	0,55	,291**	,400**	,213**	,117**	,395**	1					
Başkalarının Duyularının Farkındalığı	4,11	0,57	,293**	,552**	,134**	,036	,469**	,543**	1				
Duygu Kullanımı	3,84	0,66	,284**	,258**	,257**	,205**	,431**	,423**	,392**	1			
Duygu Düzenlemesi	3,48	0,76	,132**	,188**	,182**	,373**	,226**	,281**	,198**	,381**	1		
İşinden Tatmin	4,07	0,71	,176**	,269**	,201**	,097**	,248**	,280**	,259**	,461**	,231**	1	
Kurumdan Memnuniyet	3,15	0,97	,056	,087*	,057	,136**	,037	,040	,006	,119	,204**	,349**	1

\*  $p \leq 0,05$  (iki yönlü)

\*\*  $p \leq 0,01$  (iki yönlü)

**Tablo 4. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal Denge	Deneyime Açıklık	Duygusal Zeka	İş Tatmini
Dışa Dönüklük	3,44	0,72	1						
Uyumluluk	4,14	0,53	,368**	1					
Sorumluluk	3,90	0,79	,132**	,176**	1				
Duygusal Denge	3,24	0,80	,197**	,037	,138**	1			
Deneyime Açıklık	3,99	0,52	,370**	,366**	,103**	,099**	1		
Duygusal Zeka	3,89	0,46	,334**	,461**	,273**	,274**	,512**	1	
İş Tatmini	3,61	0,70	,129**	,199**	,143**	,144**	,153**	,317**	1

\*\*  $p \leq 0,01$  (iki yönlü)

### Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizleri

Bu çalışmada, kişilik tipinin duygusal zeka üzerinde etkili olduğu ve duygusal zeka vasıtasıyla da iş tatminini arttırdığı öngörüsünden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir.

*H1: Duygusal zeka, dışa dönük kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

*H2: Duygusal zeka, uyumlu kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

*H3: Duygusal zeka, sorumlu kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

*H4: Duygusal zeka, duygusal olarak dengeli kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

*H5: Duygusal zeka, deneyime açık kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*

**Tablo 5. Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka ve İş tatmini İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri
1. Regresyon	Dışa Dönüklük	Duygusal Zeka	,038	,227	,420	109,019
	Uyumluluk		,281***	,000		
	Sorumluluk		,154***	,000		
	Duygusal Denge		,200***	,000		
	Deneyime Açıklık		,359***	,000		
2. Regresyon	Duygusal Zeka	İş Tatmini	,317***	,000	,099	83,523
3. Regresyon	Dışa Dönüklük	İş Tatmini	,013	,744	,066	11,532
	Uyumluluk		,147***	,000		
	Sorumluluk		,092*	,012		
	Duygusal Denge		,116***	,001		
	Deneyime Açıklık		,074	,063		
4. Regresyon	Dışa Dönüklük	İş Tatmini	,003	,936	,104	15,482
	Uyumluluk		,073	,075		
	Sorumluluk		,052	,153		
	Duygusal Denge		,064	,081		
	Deneyime Açıklık		-,020	,631		
	Duygusal Zeka		,261***	,000		

Kişilik tipinin iş tatminine doğrudan etkisinden ziyade dolaylı etkisi olduğu öngörülmüş ve kişilik tipinin duygusal zeka vasıtasıyla iş tatmini arttırdığı hipotezi ileri sürülmüştü. Duygusal zekanın ara değişken etkisini araştırmak için 4 aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada, kişilik tipinin boyutları ile duygusal zeka arasında ilişkilere bakılmıştır. Duygusal zekanın ara değişken etkisini sağlaması için bu ilk aşamadaki regresyon analizinde, kişilik tipinin tüm boyutlarının duygusal zeka üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerekmektedir.

Tablo 5'de yer alan 1. regresyonda görüldüğü üzere uyumluluk ( $\beta=,281$ ;  $p \leq 0.001$ ), sorumluluk ( $\beta=,154$ ;  $p \leq 0.001$ ), duygusal denge ( $\beta=,200$ ;  $p \leq 0.001$ )

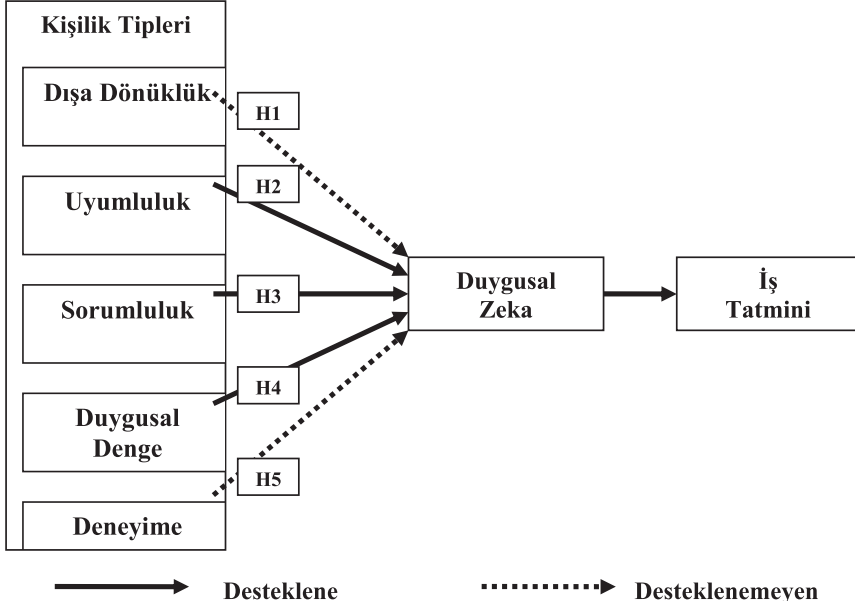
ve deneyime açık ( $\beta=,359$ ;  $p\leq 0.001$ ) kişilik tipleri duygusal zekayı anlamlı düzeyde etkilerken; dışa dönük kişilik tipi ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ( $\beta=,038$ ;  $\text{Sig}=,227$ ). Dışa dönük kişilik tipi ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişkisinin bulunmaması, daha ilk aşamada  $H1$  (*Duygusal zeka, dışa dönük kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*) hipotezinin kabul edilemeyeceğinin göstergesidir.

2.aşamada duygusal zeka ile iş tatmini arasında ilişki ele alınmış ve Tablo 5'deki 2.regresyon analizine göre bu ilişki anlamlı çıkmıştır ( $\beta=,317$ ;  $p\leq 0.001$ ). Dolayısıyla duygusal zekanın kişilik tipleriyle iş tatmini arasındaki ara değişken etkisine dair ikinci koşul da sağlanmıştır.

Duygusal zekanın ara değişken etkisine sahip olması için bağımsız değişken kişilik tiplerinin bağımlı değişken iş tatminine anlamlı etkisinin olması (3.regresyon) ve bu anlamlı etkinin duygusal zeka da bağımsız değişken olarak regresyona dahil edildiğinde (4.regresyon) ortadan kaybolması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan 3. regresyon analizinde kişilik tiplerinden uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli kişilik tipleri iş tatminin anlamlı bir şekilde etkilerken (uyumluluk için  $\beta=,147$ ;  $p\leq 0.001$ ; sorumluluk için  $\beta=,092$ ;  $p\leq 0.05$ ; duygusal denge için  $\beta=,116$ ;  $p\leq 0.001$ ); dışa dönük ve deneyime açık kişilik tiplerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir (dışa dönüklük için  $\beta=,013$ ;  $\text{Sig}=,936$ ; deneyime açıklık için  $\beta=,074$ ;  $\text{Sig}=,063$ ).

Duygusal zekanın bağımsız değişken olarak regresyon analizine dahil edildiği 4. aşamada ise uyumluluk, sorumluluk ve duygusal dengenin iş tatminine olan anlamlı etkisinin kaybolduğu (uyumluluk için  $\beta=,073$ ;  $\text{Sig}=,075$ ; sorumluluk için  $\beta=,052$ ;  $\text{Sig}=,153$ ; duygusal denge için  $\beta=,064$ ;  $\text{Sig}=,081$ ), sadece duygusal dengenin iş tatmini ile olan anlamlı ilişkisini koruduğu ( $\beta=,261$ ;  $\text{Sig}=,000$ ) görülmektedir. Bu doğrultuda, kişilik tipi-iş tatmini ilişkisi üzerindeki duygusal dengenin ara değişken etkisiyle ilgili öngörülen hipotezlerden  $H2$  (*Duygusal zeka, uyumlu kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*),  $H3$  (*Duygusal zeka, sorumlu kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*),  $H4$  (*Duygusal zeka, duygusal olarak dengeli kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*) desteklenirken;  $H1$  (*Duygusal zeka, dışa dönük kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*) ve  $H5$  (*Duygusal zeka, deneyime açık kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir*) desteklenememiştir. Bu doğrultuda genel araştırma modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Şekil 1. Genel Araştırma Modeli



## SONUÇ

Değişkenler arasında ilişkileri görmek için yapılan korelasyon analizi bulgularına göre kişilik tipinin boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık ile duygusal zekanın alt boyutları kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler yüksek oranda (genel olarak  $p \leq 0.001$  düzeyinde) anlamlı çıkmıştır.

İlişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinde, dışadönüklük dışında diğer tüm kişilik tiplerinin duygusal zekaya yüksek oranda pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Literatür de bu bulgu Petrides ve Furnham'dan (2001) farklılık göstermektedir. Petrides ve Furnham'dan (2001) duygusal zeka ve uyumluluk arasında negative yönde çok düşük bir korelasyon olduğunu rapor etmektedir. Aynı çalışmada, ancak Bar-On EQ-i ile elde duygusal zeka skorlarının 5 ana kişilik özelliğinden dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklıkla ilişkili olduğu bulunmuştur.



Duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisine dair yapılan regresyon analizinde, yüksek duygusal zekanın iş tatminini büyük oranda arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı doğrultuda, Wong ve Law<sup>55</sup>yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal zekanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ancak örgütsel sorumluluğa ve personel devrine herhangi bir etkisinin olmadığını saptamışlardır. Aynı araştırmacılar daha sonraki araştırmalarında<sup>56</sup> duygusal zekanın hayat tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu kanıtlamışlardır.

Bu çalışmada, kişilik tiplerinin tamamının duygusal zeka vasıtasıyla iş tatminine pozitif katkı sağladığı öngörülmesine rağmen; sadece uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli kişilik tiplerinin duygusal zeka vasıtasıyla iş tatminine pozitif katkı yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmanın ara değişken etki bulgusu ile literatüre katkı yaptığı düşünülmektedir.

İleriki araştırmalarda farklı iş kollarında daha fazla sayıda katılımcıyla gerçekleştirilmesi tavsiye edilir.

## KAYNAKLAR

- Akıncı, Zeki. 'Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde bir Uygulama', Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol:2, No:4,Kasım 2002,s. 1-25
- Baltaş, Acar.(1999) 'Duygusal Zeka Nedir?',Hürriyet Gazetesi, 6 Haziran
- Barrick,Murray and Mount,Michael. 'The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta- Analysis', Vol:44, No:1,1991, s. 1-26
- Can,Yusuf ve Soyer, Fikret . 'Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo- Ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki', Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol: 28, No:1,2008, s. 61-74
- Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin. 'Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:6, No:3,2004, s. 23-48
- Çarıkcı, İlker. 'Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Vol:5, No:2, 2000, s. 155-168
- Cooper, Robert.; Sawaf ,Ayman.'Liderlikte Duygusal Zeka', ( İstanbul: Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım,2010)

55 Chi Sum Wong, & Kenneth Law,' The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study', The Leadership Quarterly , Vol:13, 2002, s. 243-274

56 Kenneth Law, Chi Sum Wong, & Lynda Song, ' The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies',Journal of Applied Psychology, Vol:89, No:3, 2004, s. 483-496

- Digman J., Inouye J., 'Further Specification of the five robust factors of personality, Journal of Personality and Social Psychology, Vol:50, 1986, s.116-123
- Eğinli,Ayşen.'Çalışanlarda İş Doyumunu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik bir Araştırma ', Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol:23, No:3, 2009, s.35-52
- Epstein ,Seymour. 'Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence), (West Port,USA: Greenwood Publishing Group) ,1998
- Eroğlu, Feyzullah. 'Davranış Bilimleri', İstanbul: Beta Yayınevi, 2011
- Gedik, Tarık; Akyüz Cemil ve Batu C., 'Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi- Düzce İli Örneği', Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 2009, s.1-11
- Goldberg ,Lewis. 'An Alternative "Description of Personality" The Big Five Factor Structure', Journal of Personality and Social Psychology, Vol.59, No:6, Eylül 1990, s.1216-1229
- Goldberg, Lewis. 'The development of markers for the big five factor structure' Psychological Assessment, Vol:4 , 1992, s. 26-42
- Goleman,Daniel.'Emotional Intelligence',(New York: Bantam Books,1995)
- Güner, Ahmet Reşat. 'Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi', (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2007)
- İmamoğlu ,Salih Zeki;Keskin,Halit ve Erat, Serhat. 'Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki : Tekstil Sektöründe bir Uygulama', Yönetim ve Ekonomi Dergisi , Cilt :11, Sayı:1, 2004, s. 167-176
- Kantar, Hüseyin. 'İşletmede Motivasyon', ( İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010)
- Kantarçı, Kemal.' Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 1997,İzmir.
- Kaya, İlke. 'Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen bir İş Tatmini Ölçeği', Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol:7, No:2, 2007, s.355-372
- Keleş, Çelik. 'İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan bir Araştırma', Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya ,2006.
- Kemper ,Cynthia. 'EQ vs. IQ', Communication World', Nov.1999, Vol:16 , No:9.
- Keser, Aşkın. 'İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi : Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama', Çalışma Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı:7, No:4 ,2005 , s. 77-96
- Luthans, Fred. 'Organizational Behavior', (New York:Mc Graw –Hill Press, 1992)
- McCrae,Robert and Costa ,Paul. 'Validation of the five- factor model of personality across instruments and observers', Journal of Personality and Social Psychology, Vol: 52, 1987, 81-90
- McCrae ,Robert and John, Oliver. 'An Introduction to Five Factor Model and its Applications', Journal of Personality, Vol.60, No:2 , Haziran 1992, s.175-215
- Mc Cormick, Ernest and Ilgen, Daniel. , 'Industrial Psychology', (NJ: Prentice Hall, 1987)
- Megerian, Lara and Sosik, John.' An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership', Journal of Leadership Studies, Vol:3, No:4, 1997, s.31-48

- Peabody, Dean and Goldberg, Lewis. 'Some determinants of factor structures from personality –trait descriptions', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 57, 1989, s. 552-567
- Pseicka ,Clement and Rahim, Aflazur. 'A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol:10 , No:4, s.302-326
- Oshagbemi, Titus. 'Satisfaction with co-workers behaviour', *Employee Relations*, Vol: 22, No:1, 2000, s:88-106
- Özgen, Hüseyin; Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi. 'İnsan Kaynakları Yönetimi', Adana :Nobel Kitabevi , 2005
- Özkalp,Enver ve Kirel, Çiğdem. 'Örgütsel Davranış', Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996
- Saklofske ,Donald ; Austin, Elizabeth ve Minski, Paul.'Factor Structure and Validity of a Trait Emotional Intelligence Measure', *Personality and Individual Differences*, Vol: 25, 2003 s. 167-177
- Salovey, Peter ve Mayer, John. 'Emotional Intelligence, Imagination, Cognition & Personality', Vol:9, s 185-211
- Schmerhorn,John; Hunt, James and Osborn,Richard. 'Managing Organizational Behaviour', New York: Wiley, 1994
- Somer, Oya. 'Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli',*Türk Psikoloji Dergisi*, 13, 42, 1998, s.17-32
- Statt, David. 'Psychology and the World of Work', Palgrave: Macmillan, 2004
- Stein, Stewen & Book, Howard. 'EQ, Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, Çeviren: Müjde Işık', İstanbul: Özgür Yayınları, 2003
- Stoeva, A.Z.; Chiu R. and Greenhaus J., 'Negative affectivity, role stress and work-family conflict ', *Journal of Vocational Behaviour*, Vol:60, 2002, s.1-16
- Stys, Yvonne and Brown, Shelly. ' A review of emotional intelligence literature and implications for corrections', *Research Branch Correctional Service of Canada*, 2004, Vol:10
- Üngüren, Engin ; Cengiz, Funda ve Algür, Seden. 'İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde bir Araştırma', *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol:8, 2009, 36-56
- Wayne, Sandy and Liden, Robert. 'Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study', *The Academy of Management Journal*, Vol:30, No:1, Şubat 1995, s.232-260
- Wells, D.; Torrie, J. and Prindle, L. 'Explorign Emotional Intelligence Correlates in Selected Populations of Collage Students', *Canada:2002, Lethbridge Community College*
- Wong, Chi Sum; Law ,Kenneth and Song, Lynda. 'The Construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies', *Journal of Applied Psychology*, Vol:89, No:3, 2000, s. 483-496
- Wong, Chi Sum and Law ,Kenneth.' The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study', *The Leadership Quarterly*, Vol:13, 2002, s. 243-274



# Türkiye Kızılay Derneği'nin Kamusalılığı: Bir Çözümleme Denemesi

Osman Gökhan HATİPOĞLU\*

## Özet

*Bu çalışmada ülkemizdeki en eski ve en yaygın sivil toplum kuruluşu olan Kızılay Derneğinin kamusalılığının analiz edilmesi amaçlanmıştır. Derneğin kamusalılığı öncelikle yasal olarak ele alınmış, Derneği etkileyen yasa, mevzuat ve tüzükler değerlendirilerek, Dernek tüzel kişiliğinin saf bir kamu kurumuna ne kadar yakın durduğu farklılıklar ve benzerlikler üzerinden incelenmiştir. Daha sonra Derneğin kamusalılığı, kamu ile özel sektör arasında kalan bulanık alanda gittikçe artan hibrid yapılar için örgüt kuramları içinde geliştirilen yarı kamusalılık kavramları üzerinden tartışılmıştır. Bu tartışmada Dernek örgütü yarı kamusal örgütler, kamusal olmayan örgütler, Üçüncü Sektör Yaklaşımı, yönetim ve kamu yararı şirketi kavramları üzerinden karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonunda Kızılay Derneği'nin yarı kamusal olmayan bir örgüte Dünya'daki benzerlerinden daha yakın duran bir açık sistem örgütü olduğu sonucuna ve potansiyeline rağmen kamu sektöründe gelişmekte olan yönetim sürecinden dışlanmakta olduğu sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kızılay Derneği, Kamusalılık, Yarı Kamusal, Yarı kamusal olmayan örgüt, Kamu Yararı Şirketi, Üçüncü Sektör

## Publicness Of The Turkish Red Crescent Society: An Analysis Attempt

### Abstract

*In this study, it is aimed to analyse the publicness of the Turkish Red Crescent Society, the oldest and widest NGO in Turkey. First the publicness was handled as a legal issue, and by evaluating the regulations, laws, codes and charters effecting the Society, its structural closeness to a pure governmental institution was tried to be covered according to similarities and differences. Then, the publicness of the Society was*

\* AÜSBF Doktora öğrencisi, TC Ziraat Bankası Kızılay Şubesi, oghatipoglu@ziraatbank.com.tr

*discussed upon the concepts of quasi-publicness which is developed for hybrid organizations within the organizational theories. The organization of the Society was analysed in a comparative manner by employing the concepts of quasi-governmental organizations, quangos, The Third Sector approach, governance and public interest companies within this discussion. At the end, it was concluded that, Turkish Red Crescent Society is an open system organization stands and closer to a quasi- non governmental organization, when compared with other Red Cross or Red Crescent Societies. It was further concluded that the Society has being excluded from rapidly growing governance mechanisms in the Turkish Public Sector.*

**Keywords:** *Turkish Red Crescent Society, Publicness, Quasi-public, Quango, Public interest companies, The Third Sector*

---

## Giriş

Bu çalışmanın amacı Kızılay Derneği'nin hukuksal durumunun ve örgüt kimliğinin araştırılarak, dernek örgütünün kamusalının tartışılmasıdır. Kızılay Derneği'nin kamusal alandaki yerinin tanımlanması, kamu yönetiminde yeni aktörler olarak ortaya çıkan kar amacı gütmeyen örgütler, kamusal olmayan örgütler ve sivil toplum örgütleri gibi farklı evrenlerin kesişiminde bulunması açısından zorlu bir konudur. Araştırmada kamusalının belirlenmesi konusunda izlenen tutumun, benzeri çalışmalar için yöntemsel olarak yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada tartışılan kamusal kavramı iki yönden ele alınmıştır. İlk olarak Derneğin tüzel kişiliğinin, Devlet teşkilatı içerisindeki saf bir kamu tüzel kişiliği özdeşliğine olan yakınlık derecesi ve devletin yasalar üzerinden Derneğe olan ilgisi olarak ele alınmıştır. Bunun için öncelikle Derneğin etkilendiği ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler çözümlenmiştir. Dernek tüzel kişiliğinin içinde yaşadığı kendine özgü hukuksal ortam betimlenmiş ve derneğin yasal ortamda ne kadar kamusal olduğu tartışılmıştır.

İkinci olarak, örgüt kuramlarındaki kamusal açıklamaları doğrultusunda, Kızılay Derneği'nin yarı kamusal bir örgüt olarak kamusalını araştırılmıştır. Öncelikle Derneğin örgüt ruhunu etkileyen kolektivism, yönetim ve uluslararasılık kavramları üzerinden örgüt modeli tanımlanmıştır. Daha sonra Derneğin kamusalının açıklanabilmesi için yapısal benzerlikler gösterdiği kamu yararı şirketleri ve Üçüncü Sektör yaklaşımındaki kar amacı gütmeyen örgütler ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Son olarak, saf kamu örgütü olmayan örgütler için kullanılan kamu yararı/kamu malı yaklaşımları ve Kızılay örgütleri için ortaya atılan yarı kamusal yaklaşımına göre, Dernek örgütünün kamusal alanda nerede durduğu sor-

gulanmıştır. Araştırma sonunda Dernek tüzel kişiliğinin kamusalılığı hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## **I. TÜRKİYE KIZILAY DERNEĞİ: YASAL ALANDA KAMUSALLIK**

Kızılay Derneği'nin kamusalılığının incelenmesi için örgütün yasal alandaki yerinin belirlenmesi önemlidir. Dernek kısmen de olsa kamu yönetimi alanında yer almaktadır. Örgüt analizi tekniği ile ilgili bir çalışmada da belirtildiği gibi, kamu yönetimi alanındaki örgütlerin incelenmesinde yürürlükte olan mevzuatın getirmiş olduğu olduğu olanak ve sınırlamalar ile yargı denetiminin dikkate alınması gereklidir.<sup>1</sup> Nitekim, Kızılay Derneği'nin çalışması, denetlenmesi, hak ve sorumlulukları ile ilgili olarak Derneği doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir çok yasal düzenleme bulunmaktadır. Bu düzenlemelerden Dernek tüzel kişiliğini doğrudan etkileyenleri bu bölümde ele alınmış, ancak özellikle afet ve savaş durumu gibi olağanüstü durumlarda Derneğin çalışmalarını belirleyen ve diğer kurumlarla eşgüdümlü çalışmasına yönelik ikincil düzenlemeler incelemenin dışında bırakılmıştır.<sup>2</sup> Derneğin yasalar karşısındaki genel durumu ortaya konularak, bu duruma göre Dernek tüzel kişiliğinin yasalar önündeki kamusalılığı tartışılmıştır.

### **I.1. Yasalar Önünde Kızılay Derneği**

Kızılay Derneği ulusal ve uluslararası işlevlerinin bir gereği olarak, hem iç hukuk, hem de uluslararası hukuk kurallarına tabi bir kuruluştur. Kızılay, iç hukuk açısından bir dernek olarak Dernekler Kanunu'na, özel işlevleri nedeniyle de kamu yararına çalışan derneklerin sahip olduğu bazı ayrıcalıkları ve yükümlülükleri düzenleyen kanunlara göre faaliyet göstermektedir. Dernek uluslararası hukuk açısından ise Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası sözleşmelerden ve kendisinin üye olduğu uluslararası kuruluşlarla yapılmış olan anlaşmalardan doğrudan etkilenmektedir. Derneğin

1 Kenan Sürgit, 'Örgüt Analizi Tekniği', Amme İdaresi Dergisi, 3-27. C. 10, Sayı:3, 1977, s. 7.

2 Kızılay Derneği doğal afetlerde üstlendiği görevler nedeniyle afetlerle ve kriz yönetimi ile ilgili çeşitli yönetmeliklerden etkilenmektedir. Dernek bunun dışında uluslararası anlaşmalardan doğan yükümlülükleri gereğince Türkiye'nin taraf olmadığı çatışmalar için Türkiye'ye sığınan askerlerle ilgili olarak Muharip Yabancı Ordu Mensuplarından Türkiye'ye Kabul Edilenler Hakkında Yönetmelik, Mülteci Misafirhaneleri Yönetmeliği ile Türkiye'nin taraf olduğu çatışmalar için ise Seferberlik ve Savaş Hali Tüzüğü ile görevlendirilmektedir. Ayrıca Derneğe kamu yararına çalışan bir dernek olarak tanınan ayrıcalıklarla ilgili Yardım Toplama Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik ve Vergi Mevzuatı gibi hukuksal düzenlemeler de Derneğin işlevlerini etkilemektedir.

yasalar karşısındaki durumu, söz konusu ulusal ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde aşağıda açıklanmıştır.

#### *Kızılay Derneği'nin Dernekler Yasası'ndaki özel durumu*

Kızılay, kamu yararına çalışan bir dernek olarak 5253 sayılı dernekler yasasında özel olarak düzenlenmiş hükümlere tabidir. Bu yasaya göre Kızılay Derneği de kamu yararına çalışan diğer dernekler gibi en az iki yılda bir İçişleri Bakanlığı'nca denetlenir. Yasada Kızılay Derneği ile ilgili iki özel hüküm vardır. Bunlardan birincisi Dernek Tüzüğü'ndeki değişikliklerin Bakanlar Kurulu onayına tabi olmasıdır.<sup>3</sup> İkinci hüküm ise Dernek Tüzüğü'nde 2009 yılında yapılan değişikliklerin ardından tek maddelik bir yasaya özel olarak eklenmiştir:

*"Türkiye Kızılay Derneği uluslararası anlaşmalara göre tayin edilen nitelik ve duruma göre; merkezinde genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu, şubelerinde genel kurul ve yönetim kurulu oluşturulması şartıyla tüzüğünde belirlenen şekilde teşkilatlanır ve yönetilir. Kızılay'ın iş ve işlemleri; kanunların verdiği görev ve yetkilere, tüzüğüne ve yönetim kurullarıca çıkarılan yönetmeliklere göre yürütülür".<sup>4</sup>*

Burada, derneklerle ilgili genel hükümleri düzenleyen Dernekler Yasası'nda Kızılay Derneği'nin örgüt yapısının merkez ve şube teşkilatına ilişkin ayrıntıların, ayrıca çıkartılan bir yasa ile asıl düzenlemeye eklenmiş olması dikkat çekicidir. Yasa koyucu, Derneğin örgüt yapısını tüzükten yasaya taşıyarak bu konuda bir irade ortaya koymuştur. Bir başka deyişle Derneğin örgüt yapısını kendi inisiyatifi ile değiştirme olanağını ortadan kaldırmıştır.

#### *Kamu yararına çalışan dernek statüsü*

Türkiye'de yürürlükte olan Dernekler Kanununa göre bir Derneğin kamu yararına çalışıp çalışmadığının tespiti, Bakanlar Kurulu'na verilmiş bir görevdir<sup>5</sup>. Buna göre, Bakanlar Kurulu bir Derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek üzere giriştiği faaliyetlerin topluma yararlı sonuçlar verecek nitelikte ve ölçüde olup olmadığına karar verir. Ancak, Kızılay ve Türk Hava Kurumu Derneği tarihsel mirasları nedeniyle Dernekler

3 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, 23.11.2004/25649 Sayılı RG.

4 5832 Sayılı Dernekler Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, RG: 23.1.2009/27119.

5 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, 27. Madde.



Kanunu'nun bu maddesi kapsamında değildir. Bu iki dernek ayrıcalıklı olarak kuruldukları için bu sıfatı doğal olarak taşımaktadır. Türkiye'de Kamu Yararına Çalışan Dernek statüsü bulunan en eski teşekkül, Osmanlı Hilal-i Ahmer Cemiyeti (Türkiye Kızılay Derneği)' dir. Dernek bu statüyü 1913 yılında kazanmıştır.<sup>6</sup>

Daha önce belirtildiği üzere, Kızılay Derneği'nin tüzük değişiklikleri devletin yürütme organının önemli bir unsuru olan Bakanlar Kurulu'nun onayına tabidir. Bir başka deyişle, Derneğin biçimsel ve yapısal her türlü değişikliğinin yansıtılacağı tüzüğü, kamu otoritesinin yasal denetimine tabi tutulmaktadır. Bu durumda kamusal otoritenin yakın gözetimindeki derneğin "*Kamu Yararına Çalışan Dernek Statüsü*"nü daima koruyacağı ileri sürülebilir. Bu statü Derneğe mali konularda, bağış ve yardım yoluyla gelir yaratmak ve vergi muafiyeti gibi kazanımlar sağlamaktadır.

Dernek olarak diğer dernekler gibi İçişleri Bakanlığı'nun denetimine tabi olan Kızılay, kamuya yararlı bir dernek olarak ise Devlet Denetleme Kurulu'nun denetimine tabidir. Devlet Denetleme Kurulu'nun denetim görevi kendi kuruluş kanunundan kaynaklanmaktadır. Bu kanuna göre Kurulun görevi "*tüm kamu kurum ve kuruluşlarında..., kamuya yararlı derneklerde... her türlü inceleme, araştırma ve denetlemeler yapmaktır*".<sup>7</sup> Kanunun Devlet Denetleme Kurulu'na geniş bir denetleme yetkisi verdiği görülmektedir. Aslında burada dernekler için kamu yararına çalışma statüsünün, bu tür bir kamu denetimini beraberinde getirdiği görülmektedir.

#### *Kızılay Derneği'nin Uluslararası Düzenleme ve Anlaşmalar Çerçevesinde Statüsü*

Kızılay Derneği'nin tarihi ülküsünden ve doğasından kaynaklanan uluslararası karakteri, tüzüğünde de ön plana çıkmaktadır. Dernek Tüzüğü'nün hukuki dayanakları arasında uluslararası düzenlemeler bulunmaktadır.<sup>8</sup> Tüzükte ayrıca Derneğin Kızılay-Kızılhaç hareketinin temel prensiplerine göre faaliyette bulunan özerk bir organizasyon olduğu, adını ve amblemini kullanma yetkisini de Cenevre Sözleşmelerinden aldığı belirtilmekte-

6 Mintez Şimşek, ' Kamu Yararına Çalışan Dernek Statüsünün Kazanılması ve Kaybedilmesi ile Bu Derneklere Sağlanan Kolaylıklar, İstisna ve Muafiyetler", 19 Şubat 2008, [http://alomaliye.com/2008/mintez\\_simsek\\_kamuyararına.htm](http://alomaliye.com/2008/mintez_simsek_kamuyararına.htm), (Erişim Tarihi: 2 Aralık 2011).

7 Devlet Denetleme Kurulu'nun Kurulması Hakkında 2443 Sayılı Kanun, RG: 03.04.1981/17299.

8 Bu düzenlemeler Cenevre Konvansiyonu ve 25. Uluslararası Kızılay-Kızılhaç Konferansı'nın 31 Nolu kararına göre alınmıştır. Kızılay Derneği Tüzüğü, BKK, RG. 19.2.2009/27146, 3. ve 4. Maddeler.

dir.<sup>9</sup> Uluslararası hareketin insancıl olmak, ayırım gözetmemek, tarafsızlık, bağımsızlık, hayır kurumu niteliği, birlik ve evrensellik olarak sayılan temel prensipleri doğrudan dernek tüzüğünde yer almaktadır. Bu hukuki bağlantı Derneğin tüzükte sayılan görevlerine de yansımıştır. Buna göre Derneğin savaş halindeki görevlerinden biri “*Uluslararası Kızılhaç Komitesi, Kızılay-Kızılhaç Dernekleri Federasyonu ve bu Federasyona dahil ulusal kuruluşlarla işbirliği ve çalışmalar yapmak*” ve bir diğeri de “... *Cenevre sözleşmeleri ve ek protokoller ile Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin taraf olduğu uluslararası antlaşmaların kendisine yüklediği diğer hizmetleri görmektir*”.<sup>10</sup> Bu görev nedeniyle Derneğin çok sayıdaki yükümlülüğü Cenevre Sözleşmeleri ve ek protokollerde düzenlenmiştir.<sup>11</sup> Kızılay Derneği bunlar dışında İnsan Hakları ve Savaş Durumlarını düzenleyen bir çok uluslararası sözleşmeden hukuki olarak etkilenmektedir.<sup>12</sup>

Dernek barış zamanında da Uluslararası İnsancıl Hukuk ve Uluslararası Kızılay-Kızılhaç hareketinin temel insani ilkelerini yaymak, hayata geçmesini teşvik etmek ve Uluslararası Kızılhaç Komitesi, Kızılay-Kızılhaç Dernekleri Federasyonu ile işbirliği ve çalışmalar yapmak görevini üstlenmiştir.<sup>13</sup> Ayrıca ulusal afetlerde de bu kuruluşlar ve derneklerle ilişkileri yürütme ve gelecek yardımların yönetimi de Kızılay Derneği'nin yasal görevleri arasındadır. Derneğin savaş ve afetlerdeki uluslararası alandaki bu tür görevlerinin, kamu yönetiminin eşgüdümü ve işbirliğini gerektirdiği ve faaliyet alanını uluslararası kamusal alana taşıdığı söylenebilir.

## **1.2. Kızılay Derneği'nin Yasal Alanda Saf Bir Kamu Kurumuna Yakınlığı**

Kızılay Derneği, sıradan bir derneğe veya sivil toplum kuruluşuna göre, kamu sektöründeki bir kuruma daha yakındır. Bu yakınlık Derneğin kolektif yapısından, yasal ayrıcalıklarından ve devletin Derneğe olan ilgisinden sezilmektedir. Nitekim yürütme organının, 2000 yılında sonradan iptal edilen bir yasa aracılığı ile Kızılay'ın yönetimine doğrudan müdahale ettiği görülmüştür. Derneği kamu sektörüne yaklaştıran özellikler ve

9 Kızılay Derneği, a.t., 4. Madde 1/a ve1/ c bentleri

10 Kızılay Derneği Tüzüğü, BKK, RG: 19.2.2009/27146, 4. Madde 2/ 1 ve2/ j bentleri.

11 Harp Halindeki Silahlı Kuvvetlerin hasta ve Yaralıların Vaziyetlerinin Islahı Hakkında Cenevre Sözleşmesi, Harp Esirlerine Yapılacak Muamele ile İlgili Cenevre Sözleşmesi; Silahlı Kuvvetlerin Denizdeki Hasta, Yaralı ve Kazazedelerinin Vaziyetlerinin Islahı Hakkında Cenevre Sözleşmesi ve Harp Zamanında Sivillerin Korunmasına İlişkin Cenevre Sözleşmesi 21 Ocak 1953 tarih ve 6020 Sayılı Kanunla onaylanmıştır. R.G.:30.01.1953/8322.

12 Bu sözleşmelere <http://www.kizilay.org.tr/hukuk/sayfa.php?t=Uluslararası.Sozleşmeler> adresinden erişilebilir.

13 Kızılay Derneği, a.g.t., 7. Madde 3/a/1 ve3/a/ 2. alt maddeler.

olaylar incelenerek, Derneğin kamu sektöründeki saf bir kamu kurumuna yakınlaştıran özel durumlar aşağıda değerlendirilmiştir.

### *Cumhurbaşkanlığı himayesi*

II. Meşrutiyet Dönemi'nde Cemiyetler Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte, Cenevre sözleşmesi hükümlerine göre faaliyet göstermeye başlayan Hilali Ahmer Cemiyeti'nin kamu oyunun desteği ile resmi olarak kurulan ilk sivil toplum örgütü olduğu söylenebilir.<sup>14</sup> Kuruluş sürecinde kamu oyundan geniş destek almak için her kesimden tanınmış ve saygıdeğer isimlere yer veren Cemiyet'in, kurucuları arasında hükümet üyeleri ve bürokratlar da bulunmaktadır. Sivil toplumun başlattığı çabalarla kurulmuş olsa da, İttihat ve Terakki'nin o dönemdeki yoğun etkisi nedeniyle Hilali Ahmer Cemiyeti'nin kuruluş dönemindeki gönüllülük esaslı yapısı ve bağımsızlığı tartışmalı bir hal almıştır. Hilali Ahmer Cemiyeti kuruluş yıllarında yarı resmi bir yardım cemiyeti görünümündedir.<sup>15</sup> Bu tartışmalı resmîyetin yanı sıra Derneğin Padişah'ın himayesi altında olduğu görülmektedir. Dernek Osmanlı İmparatorluğu'ndaki karşılığı olan Hilal-i Ahmer Cemiyeti'nin yayımlanmış ilk ana tüzüğünden (Nizamname-i Esasi) beri himaye altındadır.<sup>16</sup> İlk tüzükte dönemin padişahı V. Reşat'ın himayesinde kurulduğu belirtilen Cemiyet, daha sonra VI Mehmet'in himayesine girmiş, bu gelenek Cumhuriyet Dönemi'nde de sürmüştür. Kızılay Derneği tüzüklerinde, tüzüğün ilk ifadesi olarak Türkiye Kızılay Derneği'nin "Türkiye Cumhurbaşkanı'nın Yüksek Himayelerinde" olduğu hususu aynen korunmuştur<sup>17</sup>.

Buradakine benzeyen himaye kavramları, İngiliz Kızılhaç'ının, Avustralya, Kanada ve Yeni Zelanda gibi Commonwealth ülkelerinin Kızılhaç Teşkilatlarının tüzüklerinde de "Kraliçe'nin himayesi" olarak varlığını sürdürmektedir.<sup>18</sup> İtalya'da ise Türk Kızılayı gibi, İtalyan Kızılhaç'ı

14 Söz konusu Cenevre Sözleşmesi 22.8.1864 tarihinde imzalanan 1. Cenevre Sözleşmesi'dir.

15 Hüsnü Ada, The First Ottoman Civil Society Organization in the Service of the Ottoman State: The Case of The Ottoman Red Crescent, (2004), <http://www.kizilaykutuphane.org/index.php?sf=cntnt&id=6>, (Erişim Tarihi: 29 Kasım 2011), s. 27.

16 Nizamname'nin birinci maddesi " *Zat-ı hazret-i padişahinin himaye-i mülükaneleri ve veliaht-ı saltanat hazretlerinin riyaset-i fahriyyeleri tahtında olarak Osmanlı Hilal-i Ahmer namıyla, merkez-i umumisi Dersaadet'de olmak üzere bir cemiyet teşkil edilmiştir.*" şeklindedir.

17 Kızılay Derneği Tüzüğü, 1925, 1947, 1965, 1993 ve 2009 yıllarında beş kez değişikliğe uğramıştır.

18 The British Red Cross, The Royal Charter, 17 July 2003, [http://www.redcross.org.uk/About-us/Who-we-are/Museum-and-archives/Historical\\_factsheets/~media/British-RedCross/Documents/About%20us/RoyalCharter.pdf](http://www.redcross.org.uk/About-us/Who-we-are/Museum-and-archives/Historical_factsheets/~media/British-RedCross/Documents/About%20us/RoyalCharter.pdf), (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2011) ve Australian Red Cross, Charter, [www.redcross.org.au](http://www.redcross.org.au), [gg.govt.nz/the-governor.../patronage](http://gg.govt.nz/the-governor.../patronage), (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2011).

“Cumhurbaşkanı’nın yüksek himayelerinde bir teşkilat” olarak tanımlanmıştır.<sup>19</sup> Bu tür bir himaye kavramı Atatürk tarafından kurulmuş olan bazı derneklerin tüzüklerinde de mevcuttur, ancak bunlar sınırlı sayıdadır.<sup>20</sup> Cumhurbaşkanı ya da Kral’ın bu tür bir himayesine rağmen, himaye edilenle himaye edilen arasında başkaca bir yönetsel bir bağ olmadığı ve haminin dernek yönetiminde yer almadığı göz önüne alındığında; bu durumun manevi bir sahiplenme olduğu, böyle bir himayenin Derneğin önemini, haminin kamu oyundaki önem ve saygınlığı üzerinden ululamak amacına hizmet ettiği söylenebilir.

*2000 yılında bir müdahale: Kızılay Derneği’ni bir kamu örgütüne dönüştürme girişimi*

Türkiye Kızılay Derneği’nin önceki dernekler kanunlarındakine neredeyse özdeş olarak yer bulduğu, 1983 yılında çıkarılan 2908 sayılı Dernekler yasası; 28.03.2000 tarih ve 4552 sayılı Dernekler Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında özel bir kanunla değiştirilmiştir. İlginçtir ki, bu kanun önceki kanunun hiç bir hükmünde değişiklik yapmamış, sadece Kızılay ve Türk Hava Kurumu’nun düzenlendiği 71. Maddenin değişmesine yönelik olarak çıkarılmıştır.

Bu değişikliklerle, Bakanlar Kurulu’na Türkiye Kızılay Derneği ve Türk Hava Kurumu ile ilgili olarak daha önceki kanunda da bulunan tüzüklerini onaylama yetkisi yanında; yönetim ve denetim organlarının görevlerine son verme ve bunların görevlerini yerine getirmek üzere geçici kurullar oluşturma, tüzüklerini değiştirme, yürürlükten kaldırma ve yeniden düzenleme yetkileri verilmiştir. Bu düzenleme ile hükümet tarafından Kızılay Derneği’nin mevcut işleyişini, örgüt yapısını, tüzüğünü, kısaca bütün yönetsel yapısını kökten değiştirilmesinin amaçlandığı açıktır. Nitekim yasa ile ilgili görüşme tutanaklarında, dernek yöneticilerinin uzun süren yönetim görevleri, yöneticilerin liyakatten uzak ve sorumsuz olmaları, 1999 Marmara Depremi sonrasında Derneğin yönetilmesi ile ilgili şikayetler ve Kızılay’ın görevlerin ifa etmekte gösterdiği gecikme ve ihmaller öne sürülerek, hükümete Derneğin yapısını değiştirmek için yetki verilmesinin kamu vicdanını rahatlamak için zorunlu olduğu ifade edilmiştir.<sup>21</sup>

19 Italian Red Cross, en.wikipedia.org/wiki/Italian\_Red\_Cross (Erişim Tarihi 5 Aralık 2011)-

20 Cumhurbaşkanı himayesi kavramı Türk Maarif Cemiyeti, Türk Dili Tetkik Cemiyeti (TDK), Türk Hava Kurumu (THK) ve Türk Tarih Dernekleri (TTK) tüzüklerinde de mevcuttur.

21 TBMM Görüşme Tutanakları, 72 nci Birleşim 28 . 3 . 2000 Salı, T. B. M. M. Tutanak Dergisi, Dönem : 21, Cilt: 29, Yasama Yılı : 2.

Kızılay Derneği kamusal olmayan bir örgüt olmasına rağmen, Dernekler Yasası'nda yapılan bu değişikliklerle kamu sektörüne çekilmeye çalışılmıştır. Bu tür örgütlerin 1990'ların başından itibaren sosyal amaçlarla ve kamu iktidarının paylaşılmasına yönelik olarak etkin bir biçimde kamu politikalarına dahil edilmeye çalışıldığı bilinmektedir.<sup>22</sup> Ancak bu değişikliklerle tam tersi bir durum yaratılmaya çalışılmıştır. Kamu yararına çalışan bu Derneğin bütün yönetim mekanizmasına ve Derneğin anayasası olan tüzüğüne hükümetin doğrudan müdahalesi öngörülmüştür. Bu değişiklikten sonra Kızılay'ın özel hukuk tüzel kişiliğini yasanın iptal olduğu tarihe kadar kaybettiği ve bu geçici dönemde neredeyse bir kamu tüzel kişisi haline geldiği ileri sürülebilir. Nitekim, kanunun yürürlüğe girmesinden yedi ay sonra Bakanlar Kurulu, dernek yönetimini görevden alarak, geçici bir yönetim kurmuş ve Derneğin yönetimine esaslı bir müdahalede bulunmuştur. Ancak yapılan itiraz üzerine söz konusu yasa iptal edilmiştir.<sup>23</sup>

### **I.3. Kızılay Derneği Tüzel Kişiliği Ne Kadar Kamusaldır?**

Türk İdare Hukuku kaynaklarında bir kamu tüzel kişiliğinin oluşması için, tüzel kişiliğin kanunla yasama organı veya idarenin kanunun verdiği yetkiyle yaptığı idari bir işlemle kurulması ve kamu gücü ayrıcalıklarıyla donatılması şartlarının arandığı görünmektedir.<sup>24</sup> Gözler ve Kaplan'a göre bu iki şartın beraber yerine getirilmesi, kamu tüzel kişiliğinin tesis edilmesi için bir zorunluluktur. Yukarıda da belirtildiği gibi Kızılay Derneği destek ve himaye altında kurulmuş olmakla beraber, doğrudan idare tarafından kurulmamıştır. Bununla birlikte özellikle afet dönemlerinde ve bağış/kan bağışı toplama gibi iş ve eylemlerinde bazı kamu gücü ayrıcalıklarına sahip olan Dernek, bu yönüyle kamu tüzel kişiliğine yaklaşmaktadır. Ancak bu yakınlaşma bir kamu tüzel kişiliğinden söz etmek için yeterli değildir. Gözler ve Kaplan'a göre "devlet veya diğer bir kamu tüzel kişisi tarafından kurulma şartı gerçekleşmedikçe, ne kadar kamu gücü ayrıcalığı tanınırsa tanınsın, o tüzel kişi kamu tüzel kişisi olamaz".<sup>25</sup> Bazı yazarlara göre idare

22 Koray Karasu, "Kamu Özel ortaklığı: Sözleşme Sisteminin Genişlemesi" içinde Barış Övgün, (der.) Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform, (Ankara: SBF Yayın No:598, 2009), s.126.

23 Danıştay'a yapılan itiraz sonrasında, 10. Daire tarafından yasanın iptali için Anayasa Mahkemesi'ne başvurulmuştur. Anayasa mahkemesi 4552 Sayılı Kanunun Kızılay Derneği ile ilgili yürütme organına verilen yetkileri ve bunun uygulanmasını, Anayasa'nın temel hak ve hürriyetlerini düzenleyen 13. Maddesi ile Dernek Faaliyetlerini düzenleyen 33. Maddesine aykırı bularak iptal etmiştir. (Anayasa Mahkemesi, 13 Temmuz 2004 tarih ve E.52/K.94 Sayılı Kararı, RG: 18.07.2004/25526).

24 Kemal Gözler ve Gürsel Kaplan, "İdare Hukukuna Giriş", (Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2012), s. 39-41.

25 Kemal Gözler ve Gürsel Kaplan, "İdare Hukuku Dersleri", (Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 13. Baskı, 2013), s. 99.

tarafından kuruluş ve kamu gücü ayrıcalığı yanında, kamu tüzel kişiliğinin bir ölçütü de tüzel kişiliğin amaç ve faaliyet konuları ile ilgilidir.<sup>26</sup> Kamu tüzel kişiliğinin kuruluş amacı, kamu yararı; faaliyet konuları da kamu hizmeti olmalıdır.<sup>27</sup> Kızılay Derneği bu ölçüte doğrudan uymakla beraber, ölçütün tek başına yeterli olmaması, Derneğin kamu tüzel kişilikleri evrenine yaklaştırmakta, ancak dahil olmasını sağlayamamaktadır.<sup>28</sup>

Türkiye Kızılay Derneği, kendisini kamu tüzel kişiliklerine yakınlaştıran özelliklerine rağmen, bir Anayasa Mahkemesi Kararı'nda da açıkça belirtildiği üzere Dernekler Kanunu hükümlerine tabi, kamu yararına çalışan bir özel hukuk tüzel kişisidir.<sup>29</sup> Özel hukuk tüzel kişiliği Derneğin mülga tüzüğünde de açıkça belirtilmiştir. Buna göre “Kızılay, tüzel kişiliğe sahip ve özel hukuk hükümlerine tâbi bir kurumdur”.<sup>30</sup> Ancak halen geçerli olan tüzükte bu ifadenin kaldırıldığı görülmektedir. Derneğin köklü geçmişi ve bilinirliği de, Derneğin bir kamu kurumu olduğu konusunda yanlıgilara da yol açmaktadır. Danıştay Hukuk Genel Kurulu, bu konuda yaşanan bir ihtilafta Kızılay'ın özel hukuk tüzel kişisi olduğunu tespit etmek gerekliliğini hissetmiştir. Kurula göre, “Kızılay, hukuki nitelikçe Dernekler Kanunu'na tabi kazanç ve paylaşma gayesi gütmeyen bir özel hukuk tüzel kişisidir”.<sup>31</sup>

Cumhuriyet öncesinde kurulmuş olan Kızılay Derneği aslında ülkemizdeki modern anlamda en eski sivil toplum kuruluşudur.<sup>32</sup> Dernek tüzüğünde de belirtildiği üzere Cumhurbaşkanlığı'nın himayesinde olup, varlığı zamanla sınırlı değildir. Bu haliyle Kızılay Derneği'nin tüzel kişiliği sıradan bir Derneğin tüzel kişiliğinden oldukça farklıdır. Önceden de belirtildiği gibi, Derneğin tüzel kişiliği, Dernekler Kanunu'nda da diğer derneklerden farklıdır. Tüzük değişikliği kamu otoritesinin onayına tabidir ve örgüt yapısı kanunda tarif edilmiştir. Dernek ayrıcalıklı ve istisnai olarak Cumhurbaşkanlığı yüksek himayesi altındadır. Ancak bu himayenin işler-

26 A. Şeref Gözübüyük ve Turgut Tan, “İdare Hukuku: Genel Esaslar”, (Ankara: Turhan Kitabevi, 7. Baskı, 2010), s. 187.

27 a.k., s. 187.

28 Nitekim Gözübüyük ve Tan da özel hukuk tüzel kişilerinin de kamu yararı amacı ve kamuya yararlı faaliyetlerde bulunabileceğini dernek ve vakıflar örneği üzerinden vurgulamaktadırlar. a.k., s. 187

29 Anayasa Mahkemesi 13 Temmuz 2004 tarih ve E.52/K.94 Sayılı Kararı, RG: 18.07.2004/25526.

30 Kızılay Derneği Tüzüğü, BKK, RG. 22.5.1993/21588.

31 Danıştay Hukuk Genel Kurulu, 4 Ekim 1974 tarih ve 1971/1-261 E, 1974/1050 K. Nolu Karar.

32 Dini örgütlenmeler ve lonca benzeri mesleki örgütlenmelerin daha eski olduğu açıktır, ancak yasalarla resmîyet kazanmış ve resmi kimliği Cumhuriyet Kanunları'nda devam etmiş olan Kızılay modern anlamda en eski sivil toplum örgütüdür.

liği, 2000 yılında yasal bir müdahale ile kurumsal yapısı ve tüzel kişiliği tehdit altına giren veya zaman zaman kamu oyununda saygınlığı azalan dernek için söz konusu kurumdan bir tepki gelmediği göz önüne alındığında şüpheli bir hal almıştır. Bu himayenin sembolik olduğu ileri sürülebilir.

Kızılay Derneği Kamu Sektörü'nün yasal olarak yakın ilgisindedir. Devletin tabi olduğu uluslararası yasal düzenlemelerde taraftır. Sembolik de olsa yürütmenin en yüksek organının himayesi altındadır. Örgüt yapısı ve tüzüğünün yasalarla ilişkisi vardır ve yapısal değişiklikleri kamu otoritesinin kontrolü altındadır. Özetle kanunla kurulmuş ve örgüt yapısı ile işleyişi de kanunda gösterilmiş olan Kızılay Derneği'ne kamu iradesinin verdiği önemin altının çizildiği ve neredeyse Anayasa'nın 123 maddesinde kamu tüzel kişiliğinin oluşmasının tarifine uyduğu ileri sürülebilir.<sup>33</sup> Ancak son tahlilde tüzel kişiliği özel hukuk içinde tanımlanmış olan Kızılay Derneği'nin yasalar önünde sıradan bir Derneğe göre kamusal alana çok daha yakın duran bir özel hukuk kişisi olduğu söylenebilir.

## **II. KIZILAY DERNEĞİ'NİN ÖRGÜTSEL ALANDA KAMUSALLIĞI**

Kızılay Derneği'nin kamusalılığı hakkında yalnızca hukuksal alandaki durumunu değerlendirerek yapılacak bir çözümleme eksik olacaktır. Derneğin etkilendiği hukuksal düzenlemeler, derneğin saf bir kamu kurumuna yasal olarak nasıl yakın durduğu veya bir özel hukuk kişisinden ne kadar farklı olduğu hakkında bir fikir verebilir. Ancak Derneğin örgüt yapısının kamusalılığı hakkında bir karar verebilmek için, saf özel ve saf kamu tüzel kişilikleri arasında kalan kurumların ait olduğu diğer örgüt evrenlerinin incelenerek, Derneğin bu tür örgütlere ne kadar yakın olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle bu bölümde Kızılay Derneğinin kendine özgü örgüt yapısı betimlenmiş ve Derneğin kamusalılığı, Üçüncü Sektör Örgütleri, Kamu Yararı Şirketleri, Yarı Kamusal Örgütler ve Yarı Kamusal Olmayan Örgütler kavramları üzerinden tartışılmıştır.

### **II.1. Kızılay Derneği'nin Örgüt Yapısı: Kolektivizm, Yerinden Yönetim ve Açık Sistem**

Kızılay Derneği'nin örgüt yapısı, Derneğin yaygın teşkilatı, iktisadi işletmeleri, kadın ve gençlik kolları, merkezi yönetime de katılan şube teşkilatı, uluslararası bağlantıları nedeniyle, sıradan bir dernek örgütüne göre

<sup>33</sup> 1982 Anayasasının 123. Maddesine göre "Kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur".



daha karmaşıktır. Örgütlenmenin temel yapısına bakıldığında, Derneğin, temsilcilik, şube ve Genel Merkez olmak üzere üç asli organdan oluştuğu görülmektedir.<sup>34</sup> Kızılay Derneğinin örgüt modelini tanımlayabilmek için şubeler ve temsilciliklerin özerkliğinin incelenmesi gereklidir. Merkezi olmayan bir yönetimden söz edebilmek için örgütsel ve yönetsel karar alma, politika ve strateji belirleme yetkisinin yerel birimlere devredilmesi gerekmektedir.<sup>35</sup> Dernek bu tür bir yetki devrini 2009 yılındaki tüzük değişikliği ile gerçekleştirmiştir. Dernek tüzüğüne göre şube ve temsilcilikler kendi eylem planlarını belirler, bağış toplarlar, sorumluluk bölgelerinde gönüllü kazanımı, afete hazırlık, müdahale ve sosyal hizmet faaliyetlerini koordine ederler.<sup>36</sup> Ancak ulusal ve uluslararası faaliyetlere katılımı, bütçesi ve kadro ihdası Genel Merkezin onayına tabidir ve genel politikalar Genel Merkez Genel Kurulu'na belirlenir.<sup>37</sup> Yine de şubelerin kendi faaliyet alanı içinde yönetsel özerkliğinden söz edilebilir. Bu haliyle Dernek örgütü yerinden yönetim modeline uygundur ve şube ve temsilciliklere merkezin yetkilerini ölçülü bir şekilde kullanma olanağı tanınmıştır .

Kızılayın bir örgüt olarak incelenmesinde dikkate alınması gereken önemli bir konu da örgütün ruhunu oluşturan kolektivizmdir. Kolektivizm birden çok insanın gönüllülük esaslı birlikteliği olarak tanımlanabilir.<sup>38</sup> Kolektivizm, Kızılay Derneğinde kurucu bir ana unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Derneğin yönetsel kadrolarının belirlenmesinde öne çıkan demokratik yöntemler ve Derneğe Üye olma yolunun kamuya sürekli açık olması bunun bir sonucudur. Kızılay Derneği'nde kolaylıkla elde edilebilen ve gönüllülük esasına dayanan üyelik olgusu, kolektivizme ve bunun beraberinde gelen açık sisteme iyi bir örnektir. Üyeler doğal Genel Kurul üyesi olarak yöneticilerini seçerler, yönetim veya denetim kademesine kolaylıkla seçilebilirler. Ayrıca bir şube üyesi temsilci demokratik yollarla delegasyon vasıtasıyla, Genel Merkez Genel Kurulu üyesi olarak Derneğin en üst yönetim organına seçilebilirler. Sivil toplumun Dernek yönetimine olan bu yakınlığı ve katkısı katılımcı bir yönetişim biçimi olarak değerlendirilebilir.<sup>39</sup> Dernek içindeki bu mikro yönetişim yapısı, Derneğin üye

34 Kızılay Derneği Tüzüğü, (2009), 28. Madde.

35 Nurullah Genç, Yönetim ve Organizasyon, (Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2010), s. 73.

36 Kızılay Derneği Tüzüğü, (2009), 35. Madde.

37 a.k., 44. Madde.

38 Yılmaz Üstüner, 'Örgüt Bilimi Üzerine', Amme İdaresi Dergisi, Cilt 39, Sayı.3, Eylül 2006, s.14.

39 Buradaki yönetişim kavramı yönetime tabi alt unsurların, (kamu yönetimi için yurttaşların ve NGO'ların, burada ise Dernek üyelerinin) "karar alma ve yönetime sürecine olan katılımı" olarak ele alınmıştır.



olduğu IFRC için makro düzeyde geçerlidir. Diğer üye derneklerin temsilcileri IFRC Genel Kongresinin (General Assembly) doğal üyeleri olup kendi aralarından Yönetim Kurulu (Governing Board) üyelerini seçerler.<sup>40</sup>

Kızılay Derneği, kuruluşundan bu yana gelen örgüt yapısını, yapılan tüzük değişikliklerine rağmen ana hatları ile korumuştur. Kızılay Derneği örgütündeki en köklü yapısal değişiklik ise halen geçerli olan 2009 tarihli son tüzüğünün uygulamaya geçirilmesiyle başlatılmıştır.<sup>41</sup> Bu değişiklikle Genel Kongre'nin adı Genel Kurul olarak değiştirilmiş, böylece eski adıyla Kongre içinden seçilip, tekrar Genel Merkez Yönetim Kurulu'nu belirleyen mekanizma devre dışı bırakılmıştır. Böylece Genel Merkez Yönetim Kurulu Kongre içinden tek aşamada seçilerek yönetime katılım daha doğrudan hale gelmiştir. Ayrıca bu değişiklikle şubelerin yetkileri ve mali bağımsızlıkları artırılmıştır.

Dernek Tüzüğü'ne 2009 yılında yapılan önemli bir ekleme ise şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adalet ve eşitlik ilkelerinin uluslararası kurumsal yönetimin ana ilkeleri olarak ayrı bir başlık halinde tüzüğe eklenmesi ve Derneğin bu ilkelere bağlı kalarak etik değerler çerçevesinde hizmet sunacağına hükme bağlanmasıdır.<sup>42</sup> Aslında özellikle OECD, IMF gibi uluslararası kuruluşlar tarafından, piyasaların düzgün işlemesi ve denetlenmesi için şirket yönetimleri (corporate governance) için geliştirilen bu yönetim ilkelerinin<sup>43</sup>, gönüllülük esaslı bir sivil toplum kuruluşu olmasına rağmen Kızılay Derneği tüzüğüne alınması, Derneğin de bir piyasa aktörü olduğunun altının çizilmesi olarak yorumlanabilir.

Kızılay Derneği, kolektif yapısı, ulusal ve uluslararası örgütlerle sürekli işbirliği içinde çalışması, hizmetlerinin tüm kamuya açık olması nedeniyle işlevlerini diğer sistemlerle paylaşmak durumundadır. Kızılay içinde yaşadığı toplumdan bağış ve yardım toplayarak, toplumdan gelen üyeleriyle faaliyet gösterir ve bu kaynakları afet ve diğer yardım işleri ile tekrar dış sistemlere aktarır. Bir başka deyişle, Dernek Katz ve Kahn'ın açık sistem tanımındaki benzer bir şekilde çevresinden enerji almakta ve bu enerjiyi işleyerek sisteme ihraç etmekte ve sistemi çevresindeki kaynak-

40 International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Governance, <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/governance/>, (Erişim Tarihi:17 Ocak 2012).

41 Kızılay Derneği Tüzüğü, BKK, RG: 19.2.2009/27146.

42 Kızılay Derneği Tüzüğü, BKK, RG: 19.2.2009/27146, 5. Madde.

43 Türkiye tarafından IMF'ye sunulan bir niyet mektubunda IMF programı kapsamındaki politikalar, hem özel hem de kamu sektöründe şeffaflık, hesap verilebilirlik ve iyi yönetim alanlarına daha da odaklanması dahil olmak üzere, önemli ölçüde güçlendirildiği belirtilmektedir. T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Ankara, 3 Mayıs 2001 tarih ve B.02.1.HM.0.DEİ.02.00.500 sayılı Niyet Mektubu, [http://www.tcmb.gov.tr/yeni/niyet/May01/niyet\\_mektubu.html](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/niyet/May01/niyet_mektubu.html), (Erişim Tarihi: 10 Aralık.2011).

larla yeniden enerjilendirmektedir.<sup>44</sup> Bu haliyle Kızılay Derneği tartışmasız bir açık sistem örgütüdür.

## II.2. Üçüncü Sektör Yaklaşımında Kızılay Derneği

Bir açık sistem örgütü olmakla beraber Kızılay Derneğinde içsel ve dışsal olarak gözlemlenen yönetim yapısı, örgüt- katılımcılar/paydaşlar ve örgüt-uluslararası örgütler ile sınırlı olup, örgüt-kamu yönetimi arasında bir yönetim ilişkisi bulunmamaktadır. Dernek esasen kamu hizmeti vermesine rağmen, kamu yönetimi disiplindeki yaygın anlamıyla yönetim aktörü değildir. Çünkü yönetim kavramını açıklamak için Kızıllaç, Kızılay gibi kurumları da kapsayan Üçüncü Sektör üzerinden ortaya atılan yönetim kavramı Türkiye'deki Kızılay Derneği için tartışmalı bir konudur.<sup>45</sup>

Karasu'ya göre, Üçüncü Sektör'de öngörülen ve kar amacı gütmeyen sektör örgütlerinin kamu hizmeti alanına çekilmesi süreci İngiltere'de Blair dönemi politikaları ile birlikte ortaya atılan, kar amacı gütmeyen kuruluşların da kamu hizmetlerinin sunum ve örgütlenmesine dahil olmasını sağlayan piyasa yönelimli, piyasa rasyonelliğini esas alan bir yaklaşımdır.<sup>46</sup> Burada devletin yönetimdeki etkinliğinin devlet dışı aktörlere dağıtılması söz konusudur. Böylece kurulan modelde devletin rolü, hizmet sunumuna dahil olan kamu, özel, gönüllü kuruluşlar adı da verilen kamusal olmayan örgütlenmeler (NGO) ve özerk kamu kuruluşlarından oluşan çoklu yapıyı koordine etmek olarak sınırlandırılır.<sup>47</sup>

Türkiye'nin en büyük ve yaygın Sivil Toplum Örgütü olan Kızılay kamu yönetiminde payı artan bir aktör olmadığı gibi, devletin Derneğin yönetimin müdahale etmeye kalktığı da görülmüştür. Bu haliyle yönetim süreci özellikle Kızılay Derneği için tam tersine işletilmiştir. Bu tersine yönetim süreci Kızılay Derneği'nin sağlık hizmetleri için ağır bir biçimde

44 Daniel Katz and Robert L. Kahn, "The Social Psychology of Organizations", N. Panchal Dhiren, Book Review, <http://hrfolks.com/knowledgebank/History%20of%20Mgmt/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf>, (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2011), s.8.

45 Güzelsarı'ya göre Üçüncü Sektör anlayışında gündeme gelen yönetimde devletin yönetimdeki etkinliğinin devlet dışı aktörlere dağıtılması söz konusudur. Böylece kurulan "yönetim modelinde devletin rolü, hizmet sunumuna dahil olan kamu, özel, gönüllü kuruluşlar adı da verilen kamusal olmayan örgütlenmeler (NGO) ve özerk kamu kuruluşlarından oluşan çoklu yapıyı koordine etmek olarak sınırlandırılır. Selime Güzelsarı, 'Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetim Yaklaşımları', (AÜ SBF, GETA Tartışma Metinleri Serisi, Şubat 2004), s.16.

46 Koray Karasu, "Kamu Örgütleri Dünyasının Yeni 'Kamusal' Aktörleri: Kamu Yararı Şirketleri", AÜ SBF Dergisi Cilt 64, n.3, 2007, s. 117-147, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/998/12145.pdf>. (Erişim Tarihi: 5 Ocak 2012), s. 120-121.

47 Selime Güzelsarı, a.g.k., s. 16.

uygulanmıştır. Nitekim, Derneğin kamuya verdiği sağlık hizmetleri durdurulmuş ve bağlı sağlık kurumları elinden alınarak Sağlık Bakanlığı'na bağlanmıştır.<sup>48</sup> Kızılay'ın elindeki sağlık kuruluşlarının devletleştirilmesi ve örgütün sağlık hizmetlerinin sonlandırılması, İngiltere'deki gibi bir Üçüncü Sektör sürecinin Türkiye'de tam tersine işlediğini göstermektedir. Devlet kamu hizmetini kar amacı gütmeyen Derneğin elinden geri almıştır. Ancak, Türkiye'deki sağlık hizmetlerinde özel sektörün payının artmasına yönelik politikalarla beraber değerlendirildiğinde, bu süreçte ikinci yol olan "Özel Sektör Yolu"nun, Üçüncü Sektör'e tercih edilmiş olduğu söylenebilir.

### **II.3. Kızılay Derneği Kamu Yararı Şirketi Olarak Düşünülebilir mi?**

Kamu Yararı Şirketleri, ticari esaslara göre kamu hizmeti sunan, hükümetlerin denetiminden bağımsız, örgütlenme ve finansman açılarından esnek kurallara tabi, yönetiminde hissedarların değil yerel paydaşların olduğu, sermayesi halka açık şirket statüsünde "kamusal örgütler" biçiminde tanımlanmaktadır<sup>49</sup> Alanyazında kamu yararı şirketlerinin kapsayıcı bir özelliği olan "Kamu Yararı Şirketi Statüsü"nün yardım kuruluşları için de geçerli olduğunu söyleyen görüşler vardır<sup>50</sup>.

Peki, kamu hizmeti sunan bir örgüt olarak Kızılay, bir Kamu Yararı Şirketi olarak değerlendirilebilir mi? Gerçekte Kızılay Derneği, yaygın örgüt yapısı, kendine yetebilen ve gelir üretebilen mali yapısı ve verdiği kamu hizmetleri ile bir Kamu Yararı bir şirketine dönüştürülme potansiyeline sahiptir. Ancak, Kızılay Derneği ticari esaslara göre faaliyet gösteren bir şirket olarak örgütlenmemiştir. Sorumlulukları ve faaliyetlerinin piyasa içindeki karşılığı azdır. Kamu hizmetlerini sürekli değil, afet gibi acil ihtiyaç halinde matriks yapılara dahil olarak vermektedir. Sürekli verdiği ve piyasada karşılayabileceği en önemli hizmet olan sağlık hizmetleri elinden alınmıştır. Derneğin bu tür bir şirket olarak çalışabilmesi için yeniden yapılandırılması, vereceği kamu hizmetlerini artırması ve faaliyet alanlarını eskisi gibi çeşitlendirmesi gerekmektedir.<sup>51</sup>

Aslında Kızılay Derneği ideal bir Kamu Yararı Şirketi olarak hizmet verebilir. Kamu yararı şirketlerinde, bu şirketlerin kamuyu kısmen kapsa-

48 Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair 5283 Sayılı Kanun, RG: 19.01.2005/ Mükerrer 25705.

49 Koray Karasu, 2007, s.129.

50 a.k., s.129.

51 Kızılay Derneği'nin geçmişinde verdiği sosyal yardımlar, gençlik aktiviteleri, eğitim ve sağlık eğitimi gibi kamu hizmetleri yok denecek kadar azalmıştır.

malarından kaynaklanan, hakim grupların azınlıkta kalan genç, yaşlı ve kadınları dışlama tutumundan bahsedilmektedir.<sup>52</sup> Kamu yararı şirketlerinde yaşanan bu tür olumsuzlukların, Kızılay Derneği'nde bir karşılığı olmayacaktır. Bunun nedeni açık sistemli örgüt yapısı, örgüt içi katımlı yönetişimi ve aslında bu iki nedenin de kökeni olan kolektivizmdir.

#### II.4. Örgüt Kuramları ve Yarı Kamusal Alanda Kızılay Derneği

Friedrichson'a göre kamu yönetimindeki yeni aktörlerin tanımlanmasında kamu ve hükümet ayrımı giderek önem kazanmıştır. Yönetilen kamu, hükümeti önceler; kişilerin evlerinin dışında ve piyasadan ayrı olan bir alandır ve geniş bir kamusal olmayan örgüt evrenini de kapsamaktadır.<sup>53</sup> Yeniden ilkeleri belirlenecek bir kamu yönetiminin meselesi "*kamunun tüm alanını (kamusal, yarı kamusal ve kamusal olmayan) örgütlemek ve idare etmektir*"<sup>54</sup>. Kamu yönetiminde hükümet tarafından sponsorluğu yapılan girişimler, kar amacı gütmeyen "*arada*" (intermediary) kurumlar, hükümetler tarafından fonlanan ARGE merkezleri ve buna benzer hibrid yapılar bir alaca karanlık bölgesi oluşturmaktadırlar.<sup>55</sup> Kamusal alandan ayrılmış ancak kamu tarafından kontrol edilen her türlü örgüt bu bölgedir. Türk kamu yönetiminde de kamu-özel ortaklıkları, kalkınma ajansları bağımsız üst kurullar benzer bir alacakaranlık bölge oluşturmaktadır. Buna benzer örgüt yapılarının ortaya çıkmasının nedeni, örgütlenme ve finansmanda bir esneklik arayışından kaynaklanabileceği gibi,<sup>56</sup> bazen de bütçe ve personel kısıtlamalarına karşı bir çözüm arayışı olabilmektedir.<sup>57</sup>

Pesch'e göre kamu yönetiminde kamusalılığın anlaşılması için kestirme ve net bir yol yoktur, bunun için farklı yaklaşımlar olmakla beraber temel farklılık kamusalılık kavramının ele alınışındaki ikilikten kaynaklanmaktadır.<sup>58</sup> Örgüt teorilerinde kamusalılık kavramı, kamusal mal ve kamusal çıkar olarak iki yönden ele alınmaktadır. Kamusal bir örgüt, bir kamu örgütü olabileceği gibi, kamu yararı görevini üstlenmiş bir örgüt veya kamu mal veya hizmeti üreten bir örgüt olabilir. Pesch, kamu yönetimi kuramlarında

52 Koray Karasu, 2007, s.138.

53 H. George Frederickson, *The Sprit of Public Administration*, (San Fransisco: Jossey Bass Publications, 1997) s. 225.

54 a.k., s. 227.

55 Lloyd D. Musolf and Harold Seidman, 'The Blurred Boundaries of Public Administration', *Public Administration Review*, March/April 1980, s.125.

56 Koray Karasu, 2009, s. 90.

57 Lloyd D. Musolf and Harold Seidman, a.g.k., s. 127.

58 Udo Pesch, 'The Publicness of Public Administration', *Administration and Society*, V. 40, 2008, s. 170.

kamu örgütlerini özel örgütlerden ayırdetmek için kullanılan yaklaşımları beş grupta toplamıştır.<sup>59</sup> Bu yaklaşımlardan, Ekonomik Öz yaklaşımı, devlet/piyasa ayırımı temel almaktadır, ekonomik malların üretildiği bölge özel örgütün egemenlik alanı olarak kabul edilmektedir. Pesch'e göre birbirinden farklı görünen bu yaklaşımlar, aslında kamu örgütü, özel örgüt ayırımı için iki ayrı temel ilke üzerinden hareket etmektedirler. Bunlardan birincisi üretilen ürünlerle ilgilidir ve ekonomik öz yaklaşımının temelidir. Ancak Kızılay Derneği'nin ürettiği "mal"ın, yani yardım ve bağış hizmetlerinin ekonomik bir mal olamayacağı açıktır.

İkincisi ise politik öz ve normatif yaklaşımlarındaki üretimin değil, örgütün yönetimi ve toplumu etkileme biçiminin ön plana çıktığı kamu çıkarı yaklaşımıdır. Politik Öz yaklaşımı, kamu kurumunun politik etkisini gözlemler, bunun uzantısı olan Normatif yaklaşımda ise politik etkinin kamu çıkarını/yararını ne kadar karşıladığı incelenir. Kızılay Derneği'nin doğrudan politik etkisi sınırlı olmakla beraber, kendisi politik müdahalelere maruz kalmaktadır.<sup>60</sup> Bu müdahalelerin kamu yararını gözetlemek için yapıldığı ve Derneğin örgüt yapısının değişmesinin yasama organınca zorlaştırılarak kamu yararının kollanması amacı güdüldüğü söylenebilir.

Derneğin kolektif yapısı ve aslında çekilmeye çalıştığı piyasaya olan mesafesi, Politik Öz yaklaşımına daha uygundur. Politik Öz Kuramında kamusalılık, bireyselci ve organik olmak üzere iki tanım üzerinden yorumlanmaktadır: Bireyselci tanımlamaya göre özel egemenlik alanı liberal düşüne uygun olarak bireyin egemenlik alanıdır ve başkaları tarafından müdahale edilmemelidir. Bireyler bu alanı ancak günlük gereksinimleri için terkederler<sup>61</sup>. Bu tanıma göre kamusal alan, bireysel alanlar dışında kalanının tümüdür. Organik tanımlamaya göre toplumun organik bütünü, toplumu oluşturan bireyleri incelemektedir. Bireyler tamamen özerk değildir ve temel özellikleri toplumdaki kaynaklanmaktadır. Buna göre kar

59 Bu yaklaşımlar: a) "Kökensel (Generic) Yaklaşım: Buna göre kamu örgütleri ve özel örgütler hem benzer oldukları için hem de ayrı bir sosyal fenomen olarak ele alınmaları gerektiği için beraber incelenmelidir"; b) "Ekonomik Öz (Economist Core) Yaklaşımı: Kamu örgütleri için baskın olarak kullanılan bu yaklaşıma göre ekonomik kaynakların sağlanması ve dağılımında kamusalılık incelenmelidir"; c) "Politik Öz (Political Core) Yaklaşımı: Kamu örgütleri politik etkileri olan örgütlerdir. Bu nedenle tüzel kişiliklerin politik özellikleri üzerinden kamusalılık incelenmelidir"; d) "Normatif Yaklaşım: Politik Öz yaklaşımının uzantısı olan bu yaklaşıma göre, örgütlerin politik rollerinden ziyade, bu etkilerin kamu çıkarını karşılamadaki kullanışlığı ve yeri incelenerek kamusalılık incelenmelidir" ve e) "Boyutsal (Dimensional) Yaklaşım: Kamusalılık incelenmesinde hem ekonomik, hem de politik yaklaşımı bir arada kullanılmalıdır" olarak özetlenebilir. Udo Pesh, a.g.k., s. 171-176.

60 Derneğe sonradan iptal edilen özel bir yasayla yönetici atanması konusu I.2. nolu bölümde açıklanmıştır.

61 Udo Pesch, a.g.k., s. 180-181.

amacı gütmeyen kurumların toplumdan topluma farklı yapılarda evrilmiş olması organik bir kamusalıktır.<sup>62</sup> Kızılay Derneği organik olarak tanımlanan kamusalığa daha yakın durmaktadır. Çünkü derneğin yönetim ve eylemlerine gönüllülük esasıyla katılan bireyler kendi bireysel alanlarını gönüllü olarak terketmektedirler.

Yukarıda iki farklı yönden ele alınmış olan Öz (Core) yaklaşımlarında, yasal tipin esas alındığı kamu-özel sektör ayrımı basit ama güçlü bir ayrımdır.<sup>63</sup> Bu ikili ayrımın yapılmasında kamu yararı değerleri, politik olarak hesap verilebilirlik, yasalara uygunluk gibi çeşitli kriterler arasında hangi kriterlerin kullanılacağı hakkında görüş farklılıkları bulunmaktadır ancak bu kriterlerin bileşenleri birbiri ile ilgili ve yakın olduğundan görüş ayrılıkları önemli değildir. Bozeman ve Bretschneider'a göre bu yaklaşımın en büyük eksikliği klasik olarak saf bir kamu veya saf bir özel sektör örgütü almayan yarı kamusal alanı açıklamakta yetersiz ve hatalı kalmasıdır.<sup>64</sup> Ana akım kamu örgütü araştırmaları ise bu açıklamaları yaparken daha çok ampirik yöntemleri tercih etmekte ve teorik gelişim kısa kalmaktadır. Yazarlara göre boyutsal yöntem tam kamusal veya tam özel olmayan örgütler için öz yaklaşımına göre daha kullanışlıdır. Burada temel düşünce kamusalığın tek ve ayrı bir özellik olmaması daha ziyade örgütlerin kendilerini etkileyen siyasi otoriteyi dışsal olarak nasıl etkiledikleridir.<sup>65</sup>

Örgütün kaynaklarını değerlendirme yöntemi, hedef belirleme, yapısal ve örgütsel sürdürülebilirlik gibi kriterlere göre karar veren boyutsal yöntemde, bazı kamu örgütleri diğerlerinden daha kamusal veya bazı özel sektör örgütleri diğerlerinden daha özel veya daha kamusal olabilir.<sup>66</sup> Ancak boyutsal yöntem de, öz yaklaşımlarındakine benzer bir şekilde yarı kamusal örgütler "saf özel örgütler arasında" ele alınmaktadır. Bu nedenle yüzde yüz bir özel sektör şirketinin hükümet ile olan iletişiminin minimum olacağı ve mali olarak hiç bir kamu kaynağı kullanmayacağı, hedeflerinin kamu otoritelerinden etkilenmeyeceği ve müşterilerin kamu/özel dağılımı gibi incelenen yarı kamusal örgütün yapısına göre değişen, ekonomik ve politik kriterlerin karışımına göre çözümlenmektedir.

Kamu yararından yola çıkarak yapılan böyle bir boyutsal analiz Kızılay için durumu güçleştirmektedir. Çünkü sivil toplum örgütü ve kar ama-

---

62 a.k., s. 181-182.

63 Barry Bozeman and Stuart Bretschneider, "The Publicness Puzzle in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, V.4, 2, 1994, s. 200.

64 Barry Bozeman and Stuart Bretschneider, s. 201-202.

65 a.k. s. 202.

66 a.k., s. 202.

cı gütmeyen bir kurum olarak Kızılay'ın karşılaştırmalı analiz için kendisine benzeyen saf (pure) bir evrenle karşılaştırılması gerekmektedir. Yani bu durumda Kızılay Derneği ile birlikte saf Sivil Toplum Kuruluşları'nın özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir.

## **II.5. Yarı Kamusal Olmayan Bir Örgüt (quango) Olarak Kızılay**

Saf kamusal alanda durmayan örgütler için kamusalılık çözümlemelerinin karmaşık olduğu açıktır. Kızılay'ın kar amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütü olarak kamusalılığının anlaşılması için, kendi özel evreninin de dikkate alınması gerekmektedir. Kızılay'ın diğer ülkelerdeki karşılığı olan Kızılhaç Örgütü bir çalışmada "tüzüğü özel olarak düzenlenen yarı-kamusal" örgütler grubunda sayılmıştır. Buradaki tanıma göre yarı kamusalılık terimi özel sektörün yaptığı ile hükümetin kamu çıkarı nedeniyle kapsamak istediği şey arasında kalan boşluğu doldurmaktadır.<sup>67</sup>

Kamu kurumları ve şirketler için geçerli olan kamusalılık, daha doğrusu yarı kamusalılık tanımlarının, Kızılay Derneği'nin içinde bulunduğu Kızılay/Kızılhaç gibi sivil toplum örgütleri için de geçerli olduğu söylenebilir. Kosar, yakın tarihli bir çalışmada, sivil toplum örgütleri için kullanılan yarı kamusalılık kavramını da kendi içinde ayırmıştır<sup>68</sup>. Bu ayrıma göre, bir kurumun kamusalılığı için saf kamusalıdan, saf özel bir kuruma kadar soldan sağa çizilecek bir izge (spektrum) olduğu varsayılmıştır. Bu izgede aslında kamu kurumları olup kısmen veya çoğunlukla özel sektördeki benzer davranış gösteren kurumlar "quango" yani yarı kamu kurumu olup kamu örgütüne yakın davranış gösteren kurumlar "quango" yani yarı- sivil toplum (kamusal olmayan) örgütü olarak tanımlanmaktadır.<sup>69</sup> Söz konusu izgede Kızılhaç Örgütleri "quango" olarak betimlenmiştir. Ancak izge bütün Kızılhaç Örgütleri için aynı sonucu veremeyebilir. Örneğin devlet tarafından yönetilen, Komünist Parti ve Devlet Konseyi'ne hesap veren, çalışanları kamudan maaş alan Çin Kızılhaçı<sup>70</sup> bu izgenin en solunda, neredeyse saf bir kamu kurumu olarak konumlandırılabilir. Amerikan Ulusal Kızılhaç (ANRC) ise Türk Kızılay'ından farklı olarak kendi tüzüğünü yapamaz, diğer önemli sivil toplum örgüt-

67 Lloyd D. Musolf and Harold Seidman, a.g.k., s.127.

68 Kevin R. Kosar, 'The Quasi Government:Hybrid Organizations with Both Government and Private Sector Legal Characteristics', CRS Report For Congress, 13 February 2007.

69 Kevin R. Kosar, a.g.k., s. 3.

70 Edward Wong, 'An Online Scandal Underscores Chinese Distrust of State Charities', New York Times, 3 July 2011, <http://www.nytimes.com/2011/07/04/world/asia/04china.html?pagewanted=all>, (Erişim Tarihi: 2 Ocak 2012).



leri gibi tüzüğü ABD Kongresi'nce yasalastırılmak durumundadır.<sup>71</sup> Diğer bir deyişle ANRC'nin görev ve sorumlulukları ABD Kongresi tarafından belirlenmektedir. Dernek devletten maddi olarak katkı almakta olup, yürüttüğü işlemler ve harcamaları hakkında Kongre'ye yıllık olarak raporlamada bulunmak zorundadır.<sup>72</sup> ANRC'yi kamu kurumlarına yaklaştıran bir başka özellik ise Yöneticiler Kurulu (Board of Governors) üyelerinin bir kısmını ve genel başkanı atama yetkisinin ABD Başkanı'na ait olmasıdır.<sup>73</sup>

Türk Kızılay Derneği de diğer Kızılay/Kızıllaç dernekleri gibi, işlevleri ve kamu ile olan bağları açısından, sıradan bir sivil toplum örgütüne göre kamusal alana daha yakındır. Özel bir kanunla kurulmuş olan, tüzük değişiklikleri Bakanlar Kurulu onayına tabi, Cumhurbaşkanı himayesindeki Kızılay Derneği'nin yarı-kamusalılığı bu izgede Quango ile Quago (Quasi governmental organization/ yarı kamu örgütü) arasında Quango'ya daha yakın bir yerde konumlandırılabilir. Derneğin kamusalılığı, bağımsız bütçesi, yönetsel bağımsızlığı ve denetlenme/hesap verme açılarından, Çin Kızıllaç ve ANRC'ye göre quango tanımına daha yakındır. Her durumda Kızılay Derneği'nin yarı kamusal alanda, saf kamusal olmayan örgütlere yakın duran; kamu otoritesiyle güçlü bağları olan, ancak bağımsızlığını koruyan bir sivil toplum örgütü olduğu söylenebilir.

## DEĞERLENDİRME

Kızılay Derneği ile ilgili yasalar ve Derneğin bu yasalardaki özellikleri ve kamu otoritesinin Derneğe gösterdiği ilginin önemi göz önüne alındığında, Dernek yasalar önünde diğer derneklerden farklı bir alanda durmaktadır. Sembolik de olsa, Cumhurbaşkanlığı himayesinde; örgüt yapısı yasalarla, tüzük değişiklikleri de yürütme organının gözetimi ile korunmaktadır. Derneğe yasalar önünde ayrıcalıklı bir önem gösterilmektedir. Dernek, tüzüğündeki yakın tarihli değişikliklerle, önceden zaten yönetime katılmakta olan şubelerin yürütme yetkilerini de artırarak ademi merkezîyetçi bir örgütlenmeye gitmiştir. Kızılay ulusal boyutta hizmet sunduğu ve üye aldığı toplumla, uluslararası boyutta ise bağlı olduğu uluslararası kuruluşlarla kolektif bir ilişki içerisinde çalışan bir açık sistem örgütüdür.

71 Amerikan Kızıllaç'ının tüzüğü 100'e yakın vatansever, hayır işlerine yönelik ve tarihsel kurum ve anma kurullarının tüzüğü ile birlikte Amerika Birleşik Devletleri 36 Nolu Federal Yasası'nda (Title 36 of US Code) yer almaktadır.

72 Kevin R. Kosar, 'Congressional Charter of American National Red Cross: Overview, History and Anaysis', CRS Report For Congress, 2006, s. 6-7.

73 a.k., s. 9-10.



Örgüt kuramlarındaki diğer yaklaşımlarla beraber değerlendirildiğinde Politik Öz yaklaşımının Kızılay'ın kamusallığını açıklamak için daha uygun olduğu, kamu yararı/kamu malı kavramlarına dayalı kamusalılık çözümlerinin ise Üçüncü Sektör için, özellikle Kızılay Derneği için yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü bu yaklaşımlar kamusalılığı tartışmalı olan örgütleri daha çok saf özel sektör örgütleri ile karşılaştıran ampirik yöntemlerdir. Bu nedenle Kızılay Derneği kendi örgüt evreninden olan saf kamusal olmayan örgütlerle karşılaştırılmıştır. Dünya'daki diğer Kızılay/Kızılay hareketine dahil örgütlerle yapılan bu karşılaştırmaya göre, kendisini kamusal alana yaklaştıran yasalara ve uygulamalara rağmen, Kızılay Derneği'nin yarı kamusal olmayan bir örgüte (quango) daha yakın duran bir açık sistem örgütü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yakınlığın başlıca nedenleri Derneğin bağımsız bütçesi ve karar yapısı, yönetimini kendi belirlemesi ve kendi kendini finanse etmesidir.

Kızılay Derneği yasalar önünde ayrıcalıklı ve kamu tarafından gözetilen bir örgüt olmasına ve kamu hizmeti sunmasına rağmen, bir yönetim aktörü olarak kamu yönetimine etkin olarak katılmamaktadır. Aslında Kızılay Derneği, Türkiye'de yasal olarak hazırlıkları yapılan Kamu Yararı şirketlerine doğrudan veya dolaylı olarak katılmaya ya da bir Üçüncü Sektör aktörü olarak yönetişime dahil olmaya potansiyel olarak uygundur. Derneğin örgüt yapısının yaygın ve geniş, katılımcısının fazla olması, önceden kamu hizmeti deneyimi olması gibi unsurlar bu potansiyeli güçlendirmektedir. Bununla birlikte Derneğin küçültülerek bağlı sağlık ve sosyal hizmet kurumlarının devlete devredildiği görülmektedir. Devlet bu hizmetleri devralırken Kızılay Derneği'ne sıradan bir kamu kurumu muamelesi yapmış, potansiyel bir yönetim aktörü olmasına rağmen, Derneği kamu yönetimi paylaşımından dışlamıştır. Oysa Türk Kamu Yönetimi'nde üçüncü sektör ve özellikle özel sektörle birlikte, kamu hizmetlerinin paylaşılması için esnek örgütler oluşturulması yaklaşımları gündemdedir. Kamu yönetiminin bu yeni tür hizmet paylaşımında Kalkınma Ajansları, Kamu Özel Ortaklığı gibi hibrit aktörler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bütün bu gerçekler bir arada ele alındığında, ileride oluşturulabilecek bu tür esnek örgütler arasında, önemli potansiyeline rağmen Kızılay'ın değil, kolektif yapıda olmayan politik referanslı veya belirli çıkar gruplarının arkasında yer aldığı sivil toplum örgütlerinin yer alacağı öngörülebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Hüsnü, "The First Ottoman Civil Society Organizaton in the Service of the Ottoman State: The Case of The Ottoman Red Crescent", (2004), <http://www.kizilaykutuphane.org/index.php?sf=cntnt&id=6>, (Erişim Tarihi: 29 Kasım 2011).
- Australian Red Cross, Charter, [www.redcross.org.au/gg.govt.nz/the-govern or.../patronage](http://www.redcross.org.au/gg.govt.nz/the-govern-or.../patronage), (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2011).
- Bozeman, Barry, and Stuart Bretschneider, "The Publicness Puzzle in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations of Differeneeces between Public and Private Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, V.4, No: 2, 1994, s. 197-223
- Frederickson, H. George, "The Sprit of Public Administration", (San Fransisco: Jossey Bass Publications,1997)
- Genç, Nurullah, "Yönetim ve Organizasyon", (Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2010)
- Gözler, Kemal ve Gürsel Kaplan,"İdare Hukuku'na Giriş", (Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 16. Baskı, 2012)
- Gözler, Kemal ve Gürsel Kaplan,"İdare Hukuku Dersleri", (Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 13. Baskı, 2013)
- Gözübüyük, A. Şeref ve Turgut Tan, "İdare Hukuku: Genel Esaslar", (Ankara: Turhan Kitabevi, 7. Baskı, 2010)
- Güzelsarı, Selime, "Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim. Yaklaşımları", (AÜ SBF, GETA Tartışma Metinleri Serisi, Şubat 2004)
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Governance, <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/governance/>, (Erişim Tarihi:17 Ocak 2012).
- Italian Red Cross, [en.wikipedia.org/wiki/Italian\\_Red\\_Cross](http://en.wikipedia.org/wiki/Italian_Red_Cross), (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2011).
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn, "The Social Psychology of Organizations", N. Panchal Dhiren, Book Review,<http://hrfolks.com/knowledgebank/History%20of%20Mgmt/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf>, (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2011).
- Karasu, Koray, "Kamu Örgütleri Dünyasının Yeni 'Kamusal' Aktörleri: Kamu Yararı Şirketleri", AÜ SBF Dergisi Cilt 64, n.3, 2007, s. 117-147, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/998/12145.pdf>, (ErişimTarihi: 5 Ocak 2012).
- Karasu,Koray, "Kamu Özel ortaklığı: Sözleşme Sisteminin Genişlemesi" içinde Barış Övgün, (der.) Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform, (Ankara: SBF Yayın No:598, 2009), s. 79-91.
- Kosar, Kevin R. "Congressional Charter of American National Red Cross: Overview, History and Anaysis", CRS Report For Congress, 2006.
- Kosar, Kevin R., "The Quasi Government:Hybrid Organizations with Both Government and Private Sector Legal Characteristics", CRS Report For Congress, 13 Şubat 2007.
- Musolf, Lloyd D. and Harold Seidman, "The Blurred Boundaries of Public Administration", *Public Administration Review*, March/April, 1980, s. 124-130.

- Pesch, Udo, "The Publicness of Public Administration", *Administration and Society*, V. 40, 2008, s. 170-193.
- Sürçit, Kenan, "Örgüt Analizi Tekniği", *Amme İdaresi Dergisi*, 3-27. C. 10, Sayı:3, 1977, s. 3-26.
- Şimşek, Mintez, " Kamu Yararına Çalışan Dernek Statüsünün Kazanılması ve Kaybedilmesi ile Bu Derneklere Sağlanan Kolaylıklar, İstisna ve Muafiyetler", 19 Şubat 2008, [http://alomaliye.com/2008/mintez\\_simsek\\_kamuyararina.htm](http://alomaliye.com/2008/mintez_simsek_kamuyararina.htm) , (Erişim Tarihi: 2 Aralık 2011).
- TBMM Görüşme Tutanakları, 72 nci Birleşim 28 Mart 2000 Salı, T. B. M. M. Tutanak Dergisi, Dönem: 21, Cilt: 29, Yasama Yılı : 2.
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Ankara, 3 Mayıs 2001 tarih ve B.02.1.HM.0.DEİ.02.00.500 sayılı Niyet Mektubu [http://www.tcmb.gov.tr/yeni/niyet/May01/niyet\\_mektubu.html](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/niyet/May01/niyet_mektubu.html), (Erişim Tarihi: 10 Aralık 2011)
- The British Red Cross, The Royal Charter, 17 July 2003, <http://www.redcross.org.uk/About-us/Who-we-are/Museum-and-archives/Historical-factsheets/-/media/BritishRedCross/Documents/About%20us/RoyalCharter.pdf>, (Erişim Tarihi: 5Aralık 2011)
- Üstüner, Yılmaz , "Örgüt Bilimi Üzerine", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı.3, Eylül 2006, s.1-21.
- Wong, Edward, 'An Online Scandal Underscores Chinese Distrust of State Charities', *New York Times*, 3 July 2011, <http://www.nytimes.com/2011/07/04/world/asia/04china.html?pagewanted=all>, (Erişim Tarihi: 2 Ocak 2012).



# Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü

M. Murat YAŞLIOĞLU\* & Işıl PEKDEMİR\*\*  
& Duygu TOPLU\*\*\*

## Özet

*Bu çalışmada çalışan bireylerin duygusal zeka düzeyleri ile bu bireylerin üstleriyle olan çatışmalarında, çatışmayı yönetmek için kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın kapsamını İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde bulunan yüksek lisans programlarında eğitim görmekte olan öğrenciler oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır ve araştırma sonunda 338 geçerli anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, duygusal zeka ile lider üye etkileşimi arasında ve duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri arasında pozitif düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Söz konusu ilişkiler tüm katılımcılar açısından ve kadın ile erkek katılımcılar açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünlendirme boyutu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olup, lider üye etkileşiminin duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünlendirme yöntemi ile arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Zeka, Lider-Üye Etkileşimi, Çatışma Yönetimi*

---

## Mediating Role of Leader Member Exchange on the Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies

### Abstract

*The aim of this research is to put forward the relationship between employees' emotional intelligence levels and their preference on conflict*

---

\* Arş. Grv. Dr. , İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, muratyas@istanbul.edu.tr

\*\* Prof.Dr. , İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, isilmp@istanbul.edu.tr

\*\*\* Arş.Grv., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, duygut@istanbul.edu.tr

*management strategies to cope with their superiors; and also to investigate the mediating role of leader-member exchange quality among aforementioned relationship. In line with the research objective, a survey was prepared and applied to graduate students whom are studying at Istanbul University Institute of Business Administration and are currently employed. 338 valid surveys were taken into consideration within the research context. Results of quantitative analyses indicate positive and significant relations among emotional intelligence, leader member exchange quality and conflict management strategies; partial mediation effect of leader member exchange quality among emotional intelligence and conflict management strategies was found merely for Integrating Conflict Management Strategy. These relations were analyzed both for separate genders and total participants and specific results are discussed.*  
**Keywords:** Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange, Conflict Management Strategies

---

## GİRİŞ

Duygusal zeka kavramı son yıllarda farklı disiplinler tarafından araştırılmakta olan ve ilgi çeken bir konu olmuştur. Duygusal zeka kavramının bu kadar dikkat çekmesi ve başka bir çok değişken ile ilişkisinin aranmasının nedeni kuşkusuz birey bazında değişkenlik gösteren bir özellik olmasından ileri gelmektedir. Mayer ve Salovey'e göre<sup>1</sup> duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olmasını sağlayan, bu duyguları kontrol etmesini mümkün kılan yeteneklerin toplamıdır. Bu yetenekler kişinin bir iş yerinde üstüyle olan ilişkisinde belirleyici olan kişisel özelliklerden birini oluşturmaktadır. Kişi üstüyle yaşadığı bir anlaşmazlık durumunda o anlaşmazlığı çözebilmek için belirli yöntemler kullanacak ve o kullandığı yöntemler de çoğunlukla o kişi ile arasındaki ilişki ile kendi kişisel özelliklerinden etkilenecektir. Çatışma ortamlarında kişilerin duyguları ön plandadır çünkü bir çatışma oluştuğunda kişiler daha çok duygusal tepkiler sergilemeye eğilimlidir. Bu yüzden kişilerin duygularını kontrol edebilme yeteneği, düşünme tarzları, empati yapabilme özellikleri çatışmayı yönetmede önemli rol oynamaktadır<sup>2</sup>. Duygusal zekası yüksek olan bireyler üstleriyle olan ilişkilerinde daha kontrollü davranabilir ve üstleriyle çatışma yaşadıklarında duygularını yönetebilme yetenekleri sayesinde bu çatışmayı daha iyi yönetebilirler, diğer taraftan

1 John Mayer, David Caruso, Peter Salovey, "Emotional Intelligence As Zeitgeist, As Personality And As A Mentalability", in Reuven Bar-On ve James D. A. Parker, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000.

2 Aslı Yüksek Özdemir ve Ali Özdemir, "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.18, 2007, s.393-411.

astların üstleriyle olan ilişkileri de, bu çatışmayı yönetmelerinde bir başka unsuru oluşturmaktadır. Bu bakış açısı doğrultusunda, çalışmada kişilerin duygusal zeka düzeyleri ile lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler araştırılmış olup duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkide kişinin üstüyle arasındaki ilişkinin kalitesinin nasıl bir rol oynadığını belirlemek amacıyla araştırma gerçekleştirilmiştir.

## 1. Duygusal Zeka

Zeka, kişinin sosyo kültürel anlamda ve kişisel standartlarına göre hayatta başarıya ulaşma yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte, kişinin başarıya ulaşmak için güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerini telafi etme ve eksikliklerini düzeltme kapasitesi olarak da ifade edilmektedir.<sup>3</sup> Başka bir tanıma göre zeka, yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar sergileyebilme, soyut olan olayları kısa sürede ve doğru olarak kavrayabilme karşılaşılan problemlere doğru ve zamanında çözüm yolları getirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir<sup>4</sup>.

Zekaya ilişkin ilk sınıflama 1920 yılında Thorndike tarafından yayımlanmış olan "Psikolojik Değerlendirmelerde Daimi Hatalar" adlı eserde yapılmıştır ve eserde zeka 3 boyutta incelenmiştir. Bunlar sosyal zeka, soyut zeka ve mekanik zekadır. Sosyal zeka, kişilerin sosyal yaşamına uyum sağlaması ile ilişkili olan zeka boyutudur. İnsanları anlama ve yönetme becerisini içermektedir. Soyut zeka ise, kavram ve ilkelerle ilgili olup bu kavramların problem çözmede kullanılmasını sağlayan yetenekleri ifade etmektedir. Nesne ve araçların kullanılması ile ilgili yetenek ve davranışlar ise mekanik zekayı tanımlamaktadır. Bu sınıflama ile zekanın tek boyutlu bir değişken olmadığı ve zekanın sosyal ilişkiler ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır<sup>5</sup>. Goleman ise, Thorndike'nin sosyal zeka sınıflamasından yola çıkarak duygusal zeka kavramını tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, duygusal zeka kişinin zorluklara ve engellere karşı hedeflerinden şaşmaması, kendini harekete geçirebilmesi, ruh halini ve duygularını kontrol edebilmesi ve kendini başkalarının yerine koyabilmesidir. Kısaca, duygusal zeka kişinin duygularını etkili bir biçimde yönetebilmesidir<sup>6</sup>.

3 Robert J. Sternberg, "A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.55, No.3, 2003, s.139-154.

4 Salih Güney, "Davranış Bilimleri", Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

5 John F. Kihlstrom ve Nancy Cantor, "Social Intelligence", Sternberg, Robert J.(Ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, 2000, s.279.

6 Daniel Goleman, "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", Bantam Books, New York, 1995.

Duygusal zeka kavramı en genel haliyle, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılayabilme, bunlar arasında ayırım yapabilme yeteneği ve duyguları yönetme ve kontrol edebilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda duygusal zeka; duyguların ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi, problemlerin çözümünde duyguların kullanılması kavramlarını içermektedir<sup>7</sup>. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, duygusal zeka, bazı araştırmacılar tarafından içsel ve kişiler arası olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel duygusal zeka kişinin kendi duygularını anlayabilmesi ve yönetebilmesi, kişilerarası duygusal zeka ise empati yeteneği ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olma olarak tanımlanmaktadır<sup>8</sup>.

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekanın duyguları yönetme ve duyguların kapsamıyla ilgili olmasından dolayı diğer zeka türlerinden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mayer ve Salovey duygusal zekayı akıl ve duygu arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisi olarak kavramlaştırırken, Goleman'ın bakış açısına göre ise duygusal zeka, kişisel tutum ve davranışları içeren sosyal ve duygusal yetkinleri kapsayan bir kavramdır<sup>9</sup>. Weisinger'e göre<sup>11</sup> (1998), duygusal zeka, kişinin kendini ve duygularını tanıması ve ifade edebilmesi, duygularıyla başa çıkabilmesi, kişinin kendisini ve başkalarını motive edebilmesi, başkalarının duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olabilmesi, kişiler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi ve duygularını yönetebilmesidir.

Literatürde duygusal zeka ile ilgili ortaya atılmış çeşitli modeller bulunmaktadır. Bunlardan ilki Mayer ve Salovey'in modelidir. Mayer ve Salovey'in 1993'te geliştirdikleri ve 1997'de yeniden düzenledikleri duygusal zeka modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duyguları algılama, anlama, duygu düşünce ilişkisi kurma ve duyguları yönetmedir<sup>12</sup>. Bir diğer model ise Bar-On'un 1996'da geliştirdiği ve beş ana boyuttan oluşan modeldir. Bu boyutlar, kişisel yetenekler, kişilerarası ilişkilere ilişkin yetenekler, çevreye uyum, stres yönetimi ve ruh halidir<sup>13</sup>.

7 John D. Mayer, Peter Salovey ve David R. Caruso, "Competing Models of Emotional Intelligence", in Sternberg Robert., "Handbook of Intelligence", Cambridge University Press, New York, 2000.

8 Reuven Bar-On ve James D. A. Parker, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000.

9 John D. Mayer, David R. Caruso ve Peter Salovey, "Emotional Intelligence As Zeitgeist, As Personality And As A Mentalability", in Reuven Bar-On ve James D. A. Parker, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000, s.92-111.

10 Daniel Goleman, "Working With Emotional Intelligence", Bantam Books, New York, 1998.

11 Hendrie Weisinger, "İş Yaşamında Duygusal Zeka", MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998.

12 John D. Mayer, Peter Salovey ve David R. Caruso, "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", Psychological Inquiry, Vol.15, No.3, 2004, s.197-215

13 Reuven Bar-On, v.d. a.g.e. s.



Goleman'ın modeline göre ise, duygusal zekanın boyutları duyguların farkında olma, duyguları yönetme, kendi kendini motive etme, sosyal beceriler ve empati kurabilme yeteneğidir<sup>14</sup>.

Schutte ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen model ise Salovey ve Mayer'in çalışmaları doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu modele göre duygusal zeka tek boyutla ölçülebilen bir kavram olarak görülmüş ve 33 maddeden oluşan duygusal zeka ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen bu duygusal zeka ölçeğinde kullanılan ifadeler Salovey ve Mayer'in kavramsal çalışmalarına uygun olarak hazırlanmıştır<sup>15</sup>.

Yukarıda da belirtildiği gibi, yazarlar tarafından duygusal zekanın ölçümüne yönelik ölçekler geliştirilmeye ve çalışanların duygusal zekaları ölçülmeye çalışılmıştır. Duygusal zekası yüksek kişilerin kendi duygularını anlayabilmesi, kontrol edebilmesi, akıl ile duygusu arasındaki bağlantıyı kurabilmesi ve kendi kendini motive edebilmesi yanında, çalışma ortamındaki diğer kişilerle empati kurabilmesi, onların duygu ve ihtiyaçlarına duyarlı olabilmesi, kişiler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi işletme içinde uyumlu bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayacak ve sorunların çözümü daha kolaylaşabilecektir.

## **2. Çatışma Yönetimi**

"Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir."<sup>16</sup> Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması yatmaktadır. Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve duygusal yapı olarak da tanımlanmaktadır<sup>17</sup>. Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için üç unsurun var olması gerekir: çatışmaya maruz kalan kişiler ile bu kişiler arasındaki etkileşim ve uyumsuzluk<sup>18</sup>.

14 Daniel Goleman, a.g.e. s. 101-108

15 Nicola S. Schutte, John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden ve Liane Dornheim, "Development and Validation of A Measure Of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, Vol.25, 1998, s.167-177.

16 Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2010.

17 İlhan Erdoğan, "İşletme Yönetimince Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.5, 1999.

18 Peter Wallensteen, "Understanding Conflict Resolution: War, Peace and The Global System", Sage Publications, California, 2007.

Çatışma kişiler, gruplar ya da örgütlerin birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan anlaşmazlıklar olarak da tanımlanmaktadır. Çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki ilişkileri içeren sosyal bir süreçtir. Bu süreç, çatışma potansiyelinin ortaya çıktığı durumlardan, açık ve belirgin bir anlaşmazlığın olduğu durumlara kadar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir<sup>19</sup>.

Örgüt içinde oluşan çatışmalar belirli evrelerden geçmektedir. Gizli çatışma, çatışma için gerekli olan koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Tarafların tamamının ya da bir kısmının, çatışmanın gizli koşullarını fark etmiş olması çatışmanın algılandığını göstermektedir. Hissedilen çatışma ise, çatışmanın engellenme, kaygı, gerilim gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade etmektedir. Açık çatışma durumu da davranışta bulunan tarafın karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması, başka bir deyişle çatışmanın belirgin olarak yaşanması anlamına gelmektedir<sup>20</sup>.

Çatışma kavramı ayrıca çatışmayı yaşayan taraflara göre gruplandırılmaktadır. Bunlar; kişisel çatışma, kişiler arası çatışma, kişi ve grup arasındaki çatışma, grupların kendi içinde olan çatışması, bölümler arası çatışma ve örgütler arası çatışmadır<sup>21 22</sup>. Çalışmamızda konu edilen çatışma türü ise kişiler arası çatışmadır. Bir örgütte kişiler arası çatışma, örgüt içindeki çalışanların birbiriyle olan ilişkisindeki anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar olarak açıklanabilir. Çatışma yaşayan kişiler aynı seviyedeki kişiler, astları veya üstleri olabilir. Blake ve Mouton'da<sup>23</sup> kişiler arası çatışma ile ilgili yaptıkları çalışmada, çatışmayı anlayabilmek ve çözebilmek için kişinin kendi duyguları ve başkalarının duygularıyla ilgili olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kişiler çatışmaya sebep olan olay ve bu olay ile ilgili diğer kişilerle aralarında herhangi bir anlaşmazlık ve uyuşmazlık algıladıklarında, çatışma gerçekleşmiş kabul edilmektedir<sup>24</sup>.

19 Ali Aksoy ve Metin Kaplan, "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.15, No.1, 2005, s.133-154.

20 Erdal Tekarslan, Ayşe Can Baysal, Hüner Şencan ve Tanıl Kılınc, "Sosyal Psikoloji", Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.

21 Evert Vliert, "Complex Interpersonal Conflict Behavior: Theoretical Frontiers (Essays in Social Psychology)", Psychology Press, 1997.

22 Andre Slabbert, "Conflict Management Styles in Traditional Organisations", The Social Science Journal, Vol.41, 2004, s.83-92.

23 Robert R. Blake ve Jane R. Mouton, "The Managerial Grid", Gulf Publications, 1985.

24 Che R. Rose, Waitchalla RRV Suppiah, Jegak Uli ve Jamilah Othman, "A Face Concern Approach to Conflict Management- A Malaysian Perspective", Journal of Social Sciences, Vol.2, No.4, 2007, s.121-126.

Kişiler arası çatışma yönetimi literatürde çeşitli modellerle araştırma konusu olmuştur. Bunlardan biri ise, Blake, Shepard ve Mouton (1976) tarafından yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar, çatışmayı yönetebilmek için çeşitli çatışma yönetimi yöntemlerinin varlığından söz etmişlerdir. Bunlar genellikle çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve taraflar arasında anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda uygulanabilecek olan, güç mücadelesi, üçüncü kişinin hakemliği ve kura çekmeden oluşan yöntemlerdir. Bir çatışma yaşandığında taraflar arasında anlaşma mümkün değilse, çekilme, yalnız bırakma ve kayıtsızlık şeklinde çözüm yöntemleri uygulanabilir. Taraflar arasında anlaşmanın mümkün olacağı gözüküyorsa, sorun çözüme, ortak noktada anlaşma ve olduğundan daha iyi gösterme yöntemleri uygulanabilir. Bu yöntemler daha sonra farklı araştırmacılar tarafından inceleme konusu olmuş, ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir<sup>25</sup>.

Rahim kişiler arasındaki çatışmayı çözümlenebilmek için beş farklı çatışma yönetimi yöntemi olduğundan bahsetmiştir. Bu çatışma yönetimi yöntemlerine ilişkin bir ölçek geliştirerek bu yöntemlerin her birini birer boyut olarak ölçmüştür. Bu yöntemler bütünleştirme, uyum sağlama, bas-kınlık, kaçınma ve uzlaşma olarak sınıflandırılmaktadır<sup>26</sup>:

*Bütünleştirme*; kişi çatışma durumunda hem kendisi hem de karşı taraf için endişeleniyorsa bütünleştirme yolu ile çatışmayı çözümlenmeye çalışmaktadır. Ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasındaki işbirliğinin, bilgi alışverişinin ve görüş farklılıklarının ayrıştırılması gereklidir. Çatışmanın çözümlenebilmesi için oluşmuş olan sorunun çözülmesi önem taşımaktadır<sup>27</sup>. Görüş farklılıklarının bütünleştirilmesindeki en önemli unsur iletişimin etkinliğinin sağlanmasıdır. Açık iletişim sayesinde taraflar duygu ve düşüncelerini rahatça ortaya koyabilir ve daha az gerilim yaşar<sup>28</sup>.

*Uyum sağlama*; çatışmayı yaşayan taraflardan birinin karşı tarafın istek ve beklentilerini tatmin edebilmek için görüş ya da fikir farklılıklarını görmezden gelerek ortak noktaları vurgulamasıdır<sup>29</sup>. Çatışma durumunda

25 Erol Eren, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.

26 Afzalur M. Rahim, Clement Psenicka, Panagiotis Polychroniou, Jing-Hua Zhao, Chun-Sheng Yu, Anita K. Chan, Kwok W.Y. Susana, Maria G. Alves, Chang-Won Lee, Sahidur M. Ralunan, Shameema Ferdousy, ve Rene Wyk, "A Model of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", The International Journal Of Organizational Analysis, Vol.10, No.4, 2002, s.302-326.

27 Afzalur M. Rahim, vd. 2002 s.310-319.

28 Raymond A. Friedman, Simon T. Tidd, Steven C. Currall ve James C.Tsai, "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Styles on Work Conflict and Stress", International Journal Of Conflict Management, Vol.11, 2000, s.32-55.

29 Afzalur M. Rahim, vd., a.g.e s.308-318.

kişi kendisi için az, diğer taraf ile ilişkisi için ise daha fazla endişeleniyorsa, çatışmayı uyum sağlama yoluyla çözümlenebilir. Bu yöntem karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgi ve ihtiyaçların karşılanmasına verilen önemden daha fazla olduğu durumlarda kullanılmaktadır<sup>30</sup>.

*Baskınlık*; çatışma yaşayan taraflardan birinin kazan-kaybet oryantasyonu ya da pozisyonunu korumak için zorlayıcı davranışlar göstermesiyle ilgilidir. Baskınlık yöntemini benimseyen kişi, kendi amaçlarına ulaşmak için diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı etmektedir<sup>31</sup>. Baskınlık yöntemi kullanan çalışan, çatışmayı kazanmak için diğer tarafın duygu ve düşüncelerini, beklentilerini dikkate almamakta ve kendi amaçlarına ulaşmak için diğer taraf üzerinde oluşan etkiyi önemsememektedir<sup>32</sup>.

*Kaçınma*; geri çekilme, sorumluluğu başkasına yükleme ve geri adım atma durumları ile ilişkilidir<sup>33</sup>. Bu durumda bir taraf çatışmanın farkında olsa da geri çekilerek ya da görmezden gelerek tepki gösterebilir. Kayıtsız kalma ya da açıkça tepki göstermekten kaçınma; kişi hemen karar vermenin yarar getirmeyeceğini veya diğer kişilerin çatışmayı daha etkin çözebileceklerini düşünüyorsa ya da çatışma yaratan konu önemsiz görünüyorsa oluşabilmektedir<sup>34</sup>.

*Uzlaşma*; çatışma yaşayan her iki tarafın da kendi amaçlarından fedakarlık yaparak, taraflarca kabul edilebilir bir karara varmalarıdır<sup>35</sup>. Çatışma, tarafların her birinin bazı şeylerden vazgeçmesi ve böylece uzlaşma yoluyla çözümlenebilir. Dolayısıyla, uzlaşma yolunda her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesi gereklidir<sup>36</sup>.

---

30 Raymond A. Friedman, vd. a.g.e., s.34-50.

31 Afzalur M. Rahim, vd., a.g.e

32 Raymond A. Friedman, vd. a.g.e, s.37-48

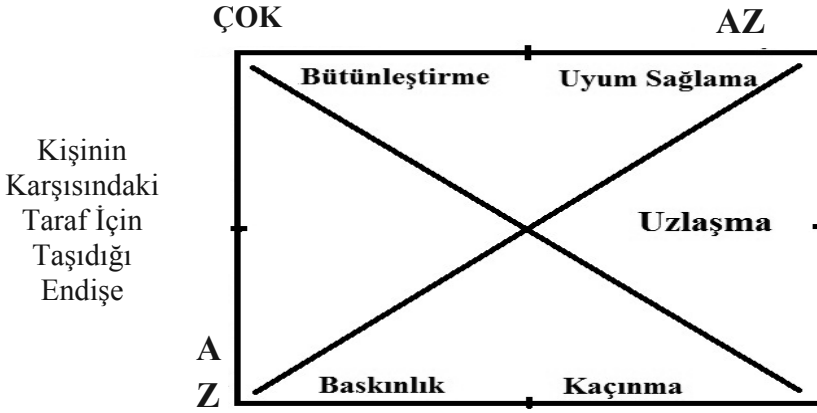
33 Afzalur M. Rahim, vd., a.g.e

34 Stephen P. Robbins, "Örgütsel Davranış", 14. Basımdan Çeviri, Ed.İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.

35 Afzalur M. Rahim, vd. a.g.e s.311-324

36 Stephen P. Robbins, a.g.e

Şekil 1. Çatışma Yönetimi Yöntemleri



Rahim (2002) tarafından ortaya konulan modele göre sözü edilen beş farklı yöntem bir şekil yardımıyla açıklanmıştır. Şekil 1’de de görüldüğü üzere, kişi hem kendisi için hem de karşı taraf için aynı derecede endişeleniyorsa uzlaşma yoluna gitmeyi seçecektir. Ancak hem kendi için hem de karşı taraf için çok endişeleniyorsa bütünleştirme yolunu seçecek, işbirliği ve ortak fayda sağlamaya çalışacaktır. Tam tersi, kişi her iki taraf için de az endişeye sahipse kaçınma yöntemini seçecektir. Uyum sağlama ve baskınlık yöntemleri ise birbirinin zıttı konumda bulunan yöntemlerdir. Bu iki yöntemden uyum sağlama yönteminde kişi, karşısındaki için daha çok endişelenmekte ve bu yüzden de çatışmayı çözebilmek için uyum sağlama yolunu tercih etmektedir. Baskınlık yöntemini kullanan kişi ise, kendisi için daha çok endişelenmekte olduğundan, kendi istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çatışmayı kendi istekleri doğrultusunda çözümlenmeye çalışmaktadır.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda, çatışma yaşanması için öncelikle kişi açısından bir hayal kırıklığı ortaya çıkmaktadır. Daha sonra bu hayal kırıklığı sebebiyle gerginlik ve kaygı başlamaktadır. Çalışanlar çatışma ile karşılaştıklarında değişik şekillerde tepki verebilmekte, kişinin çatışma durumunda vereceği tepki daha önceden öğrendiği veya deneyimlediği şeylerden kaynaklanmaktadır. Çatışma ortamında, kişiler genellikle işe olan ilgilerini kaybetmekte ve işe katkıda bulunmaktan vazgeçmektedir. Fiziksel olarak işin başında olsalar bile artık işi önemsememeye başlamakta, sadece kurallara uymakta, kendilerine söylenenleri yapmakta, hatta onu bile yapmakta zorlanmaktadır. Bu durum, çatışma yaşayan kişilerin

veya görev grubunun ya da tüm bölümün moralini etkileyerek performansın düşmesine yol açabilmektedir<sup>37</sup>. Bu nedenle, kişiler çatışma durumunda kaldıklarında bunu yönetebilmek, yukarıda belirtilen yöntemlerden uygun olanını seçerek bu durumdan kendilerinin, diğer kişilerin ve işlerin olumsuz etkilenmesini önlemek durumundadır.

### 3. Lider Üye Etkileşimi

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda üç ayrı çalışma alanı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi lider odaklı olup liderin davranışlarının, kişilik özelliklerinin, tutumunun, algılarının, güç ve yetkisinin liderliği ne şekilde etkilediği araştırılmaktadır. İkinci bir çalışma alanı, lidere bağlı astların kişisel özelliklerinin, tutumlarının, davranışlarının incelenmesidir. Lider ile üye arasındaki etkileşim ve iletişim ise, ayrı bir çalışma alanı olup liderliği ilişki odaklı olarak ele almaktadır<sup>38</sup>. Lider – üye etkileşimi lideri veya astı değil, bu ikisi arasındaki etkileşimi, iletişimi ve iletişimin kalitesini araştırmaktır.

Lider üye etkileşimi kavramının temelleri Kahn'ın (1964) rol teorisi üzerine kurulmuştur<sup>39</sup>. Kahn'a göre kişiler, çalışma ortamında işlerini yaparken yaptıkları işin gerekleri doğrultusunda bazı roller üstlenirler. Bu doğrultuda çalışanların üstlerinden, üstlerin de astlarından çeşitli beklentileri oluşur<sup>40</sup>. Lider üye etkileşimi kavramı açısından bakıldığında, lider ve üye arasındaki etkileşimin, her ikisinin de kabul ettiği rollere ve rol beklentilerine göre şekillenebileceği düşünülmektedir<sup>41</sup>. Graen tarafından (1976) lider üye etkileşimi, rol teorisinin iki kişi arasındaki bir eyleme yansımış hali olarak tanımlanmıştır. Rol geliştirmeye dayalı bir kavram olarak lider üye etkileşimi, değişik rol tanımlamalarına ve bu sebeple değişik

37 Anwar S. Rashid, "Organizational Behaviour", Methuen Publications, Canada, 1983.

38 George B. Graen, ve Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach Leadership: Development of Leader – Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", Leadership Quarterly, Vol.6, No.2, 1995, s.219-247.

39 Türker Baş, Nurzahit Keskin ve Sani İ. Mert, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.

40 William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, Vol.33, No.4, 1990, s.692-724.

41 Chun Hui, Kenneth S. Law ve Zhen X. Chen, "A Structural Equation Model Of The Effects Of Negative Affectivity, Leader Member Exchange, And Perceived Job Mobility On In Role and Extra Role Performance: A Chinese Case", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.77, 1999, alıntı Baş,T., Keskin, N., Mert, İ.S. "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.

lider üye etkileşimlerine yol açmaktadır. Değişik etkileşimlere yol açan sebeplerden biri olarak liderlerin zaman kısıtı görülmektedir. Zaman kısıtı sebebiyle liderler sadece birkaç astı ile yakın ilişki geliştirebilmektedir. Geri kalan astları ile ise formal yetkilere, kurallara ve politikalara bağlı kalarak ilişkisini sürdürmektedir<sup>42</sup>.

Diğer bir yandan, lider üye etkileşimi karşılıklı beklentiler ve iki taraf arasındaki bir ilişki ile ilgili olduğundan Blau (1964)' nun sosyal mübadele teorisi ile uyum sağladığı söylenebilir. Sosyal mübadele teorisine göre davranışın temelinde karşılık beklentisi bulunmakta, sosyal etkileşimde de çeşitli duygusal, toplumsal ve maddi çıkarların karşılıklı olarak sağlanması söz konusu olmaktadır (Blau, 1964). Lider ve üye arasındaki mübadelelenin amacı, sayısı ve niteliği, lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesini belirlemektedir<sup>43</sup>. Lider üye etkileşiminin temel prensibi, liderlerin takipçileri ile farklı kalitede ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin kalitesinin lider ve üye tutumlarını ve davranışlarını etkilemesidir<sup>44</sup>. Lider ile üyeler arasındaki ilişkinin homojen olmadığı, diğer bir ifade ile her bir ast ile üst arasındaki ilişkinin farklı olabileceği söylenebilir<sup>45</sup>. Bu doğrultuda, lider üye etkileşimi incelenirken lider ile her bir astı arasındaki ilişki ayrıca ele alınmaktadır. Lider her bir astı ile aynı tarzda ilişki kurmak yerine, farklı astları ile farklı şekilde ilişki kurabilir ve farklı paylaşımlarda bulunabilir<sup>46</sup>. Liderleri ile daha yoğun iletişim kuran astların, liderleri ile aralarında olan bu ilişkiden dolayı bazı avantajlara sahip olması söz konusudur. Bunlar lider tarafından asta duyulan güven ve saygı, duygusal desteğin sürekliliği, formal ve informal ödüller ve daha fazla bilgiye erişim olarak sıralanabilir<sup>47</sup>.

42 Richard M. Dienes ve Robert C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 1986, s.618-634.

43 Rhonda S. Klieman, Julie A. Quinn ve Karen L. Harris, "The Influence of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, 2000, alıntı Türker Baş, Nurzahit Keskin ve Sani İ. Mert, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.

44 Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgand ve Frederick P. Morgeson, "Leader-Member Exchange And Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.2, 2007, s.269-277.

45 Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro ve Claudia C. Cogliser, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.1, 1999, s.63-113.

46 Robert C. Liden, Sandy J. Wayne ve Dean Stilwell, "A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, 1993, s.662-674.

47 Xu Huang, Simon C. H. Chan, Wing Lam ve Xinsheng Nan, "The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout Work Performance in Call Centers in China", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.7, 2010, s.1124-1144.



Liden ve Maslyn (1998) lider üye etkileşimini, etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile tanımlamıştır. Lider üye etkileşiminde liderin ve üyenin beklentilerinin farklı olduğu, lider daha çok işle ilgili beklentilere sahipken astın sosyal beklentileri olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda katkı boyutunun lider açısından, diğer boyutların ise ast açısından daha önemli olduğu ve lider üye ilişkisinde astın gösterdiği çabanın daha yüksek olduğu düşünülmektedir<sup>48</sup>. Lider üye etkileşimini ölçmek için kullanılan boyutlar literatür doğrultusunda aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

*Etki boyutu*; lider ile üye ilişkisinde iş ile ilgili veya profesyonel değerlerden kaynaklanmayan, daha çok kişiler arası ilişkiye dayanan bir bağlantıyı ifade etmektedir. Astın liderini, iş kimliğinden bağımsız bir birey olarak beğenmesi, arkadaş olmak istemesi bu boyutun göstergelerinden bazılarıdır<sup>49 50</sup>.

*Sadakat boyutu*; lider ile astı arasındaki ilişkinin devamlılığı ile ilgilidir. Lider ile üyenin birbirleriyle kurduğu ilişki doğrultusunda astın kendini güvende hissetmesi, liderinin onun yanında olduğunu ve yolunda gitmeyen durumda yanında olacağını bilmesi sebebiyle liderine duyduğu sadakati ifade eder<sup>51</sup>.

*Katkı boyutu*; lider ile astı arasındaki ilişkide ilişkinin iki tarafının birbirine sağladığı faydayı ifade etmektedir. Lider astına bir görev verdiğinde, ast bu görevi en iyi şekilde yerine getirerek yöneticisine fayda sağlamaktadır, bunun karşılığında yöneticisi de astına daha fazla kaynak sağlayarak astı için bir fayda yaratmaktadır. Bu doğrultuda astı da lider için daha faydalı olmak isteyecektir. Liderin verdiği görevleri daha iyi yaparak lider tarafından takdir kazanan üye, lider ile diğerlerine kıyasla daha kaliteli bir etkileşim içine girecektir. Böyle bir ilişki içinde olan astların iş performansları artabilecek ve kendi işlerinin gerektirdiğinden daha fazla çaba sarf edebileceklerdir<sup>52 53</sup>.

---

48 John Maslyn ve Mary Uhl-Bien, "Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects of Self Effort and Other's Effort on Relationship Quality", Journal of Applied Psychology, Vol.86, 2001, s.697-708.

49 Robert C. Liden ve John M. Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Though Scale Development", Journal of Management, Vol.24, 1998, s.42-72.

50 Connie Green, "Leader Member Exchange and The Use of Moderating Conflict Management Styles", International Journal of Conflict Management, Vol.19, No.2, 2008, s.92-111.

51 Robert C. Liden, John M. Masly, 1998. A.g.e. s. 45-69

52 Robert C. Liden, John M. Masly, 1998. A.e

53 Robert C. Liden ve George Graen, "Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership", Academy of Management Journal, Vol.23, No.3, 1980, s.451-465.



*Profesyonel saygı boyutu*; hem liderin hem de astın karşılıklı olarak birbirlerinin sahip olduğu saygınlık derecesine olan algısını ifade etmektedir<sup>54</sup>. Kişilerin işe yönelik bilgi ve deneyimi veya daha önce almış oldukları ödüller bu algıyı etkileyebilmektedir<sup>55</sup>.

Lider üye iletişiminin kalitesi, diğer bir ifade ile, yönetici ile astın birlikte kurduğu ilişki doğrultusunda, astın kendini güvende hissetmesi, yöneticisinin yanında olduğunu bilmesi, yöneticisini iş kimliğinden bağımsız bir birey olarak beğenmesi, ast ile üstün karşılıklı olarak birbirlerine saygı ve güven duyması, üstünün takdir kazanması astın işe, yöneticisine ve örgüte yönelik davranışlarını olumlu etkilemesi açısından önem taşımaktadır.

#### **4. Duygusal Zeka, Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler**

Literatürde lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalardan birinde, beş çatışma yönetimi yöntemi ile lider üye ilişkisini, çatışma yönetimi yöntemlerinin ve lider üye etkileşimin kalitesinin yaş, cinsiyet ve örgütte bulunma süresine göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çatışma yönetimi yöntemleri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, liderin ya da astın kullandığı çatışma yönetimi yönteminin lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesine göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir<sup>56</sup>. Literatürde lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkilere ilişkin yapılan bir başka çalışmada, liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim yöntemini belirlerken, üyeleriyle etkileşimlerini dikkate aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada lider üye etkileşimi kalitesi oldukça yüksek bulunmuş ve bu kalitenin liderin çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma yöntemini kullanması ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir<sup>57</sup>. Başka bir çalışmada ise, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin kalitesi arasındaki ilişki araştırılmış, liderin kendisi ve başkalarına olan ilgisinin lider ve üye arasındaki etkileşimle yakından ilişkili olduğu görülmüştür<sup>58</sup>.

54 Türker Baş, vd., a.g.e. s. 1014-1020

55 Robert Liden, John Masly., 1998. A.e

56 Connie Green, A.g.e s.95-108.

57 Fatih Karcıoğlu ve Cem Kahya, "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.15, No.2, 2011, s.337-352.

58 John E Barbuto. ve Marilyn J Bugenhagen., "The Emotional Intelligence Of Leaders As Antecedent To Leader-Member Exchanges: A Field Study", Journal of Leadership Education, Vol.8, No.2, 2009, s.135-146.

Duygusal zeka ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalarda, yönetici ve çalışanın duygusal zekaları lider üye etkileşimi için öncül faktör olarak kabul edilmiş ve duygusal zeka seviyeleri yüksek olan çalışanların, yöneticileri ile aralarında daha iyi bir etkileşim algıladıkları bulunmuştur. Lider üye etkileşimindeki kalitenin, çalışan ve yöneticinin duygusal zeka seviyeleriyle doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır<sup>59 60</sup>.

Birçok araştırmacı tarafından duygusal zekanın işe ilişkin birçok çıktı ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu çıktılar, liderlik yaklaşımları, iş performansı, iş gücü devri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve problem çözme yaklaşımlarıdır<sup>61, 62, 63</sup>.

Goleman, Boytzis ve McKee tarafından (2002) yapılan çalışmada, başkalarının duygu ve düşüncelerine özen ve ilgi gösterme yeteneği olan liderlerin çalışanlarına destek verme, adaletli olma ve onlara saygılı davranma gibi davranışların onların ruh halini olumlu etkilediği, bu sayede de örgütsel başarının arttığı gözlenmiştir<sup>64</sup>.

Konu ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada, duygusal zekanın, grup içindeki çatışma yönetimi ile yakından ilişkili olduğu ileri sürülmüş ve duygusal zekası yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre çatışmayı daha verimli çözebilecekleri bulunmuştur. Duygusal zekaları düşük olan bireylerden oluşan gruplarda çatışmayı çözebilmek için bireylerin kaçınma ve uyum sağlama davranışları gösterdikleri gözlenmiştir. Duygusal zeka ve çatışma yönetimi biçimleri arasındaki ilişkide de, iletişim ve kişiler arası ilişkiler, kişinin kendisi ve diğerleri ile alakadar olması, çatışma durumunu yeniden yorumlaması ve dönüştürmesi gibi etmenler belirleyici rol oynamaktadır<sup>65</sup>.

---

59 Mahfooz A Ansari. ve Azura A Effendi., "Emotional Intelligence Compatibility and Leader-Memner Exchange", 13. Annual Conference of the International Leadership Association, Londra, 2011.

60 Greg J Sears. ve Camilla M Holmvall, "The Joint Influence OF Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange", Journal of Business and Psychology, Vol.25, 2010, s.593-605.

61 Goleman, D. A.e.

62 Arla L Day ve Sarah A. Carroll "Using An Ability-Based Measure Of Emotional Intelligence To Predict Individual Performance, Group Performance and Group Citizenship Behaviors", Personality and Individual Differences, Vol.36, No.6, 2004.

63 Afzalur M Rahim. ve Patricia Minors, "Effects of Emotional Intelligence on Concern For Quality and Problem Solving", Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.2.

64 Noorlaila H Yunus, Kadulliah Ghazali, C. Norlia Hassan, "The Influence Of Leaders's Emotional Intelligence: Mediating Effect of Leader-Member Exchange on Employees' Organizational Citizenship Behaviours", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol.3, No.3.

65 C. Peter Jordan ve C. Ashlea Troth, "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution", Human Performance, Vol.17, No.2, 2004, s.195-218.

Goleman de (1998) yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin çatışma çözme yeteneklerinin gelişmiş olduğunu ve özellikle de grup çalışmalarında duyguları kontrol etmenin yeni çözüm yolları bulabilmeyi sağladığını gözlemlemiştir.

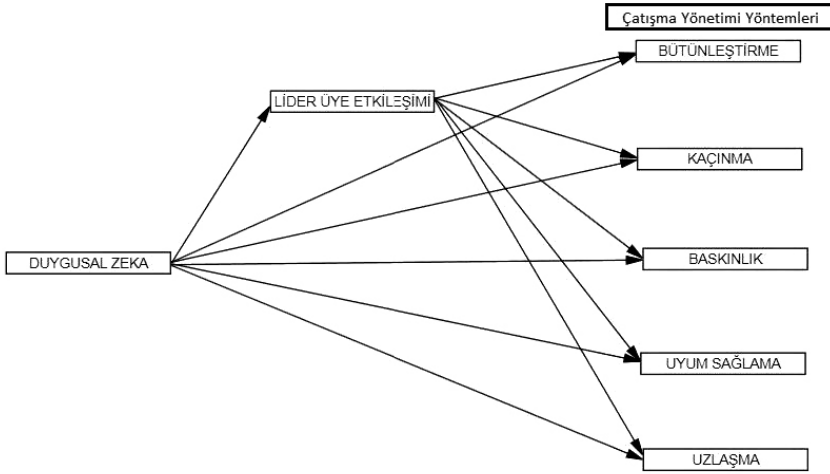
## **5. Duygusal Zeka, Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırma**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Konu ile ilgili yapılan literatür taraması sırasında, bireylerin duygusal zekaları, üstleriyle çatışma yaşadıklarında uyguladıkları yöntemler ve liderleriyle olan etkileşimleri arasında ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Bu ilişkiler doğrultusunda, çalışan bireylerin duygusal zeka düzeyleri ile bu bireylerin üstleriyle olan çatışmalarında, çatışmayı yönetmek için başvurdukları yöntemler arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu ilişkilerin saptanması durumunda, katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler ve ilişkileri açısından herhangi bir farklılık olup olmadığının da tespit edilmesi istenmiştir. Bu amaca yönelik olarak araştırmanın temel hipotezi belirlenmiş ve aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.

$1H_1$ : Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

## Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırmanın kapsamını İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde genel işletme, yönetim ve organizasyon, muhasebe ve denetim, finans, insan kaynakları yönetimi ve pazarlama gibi yüksek lisans programlarında eğitim görmekte olan yaklaşık 600 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmada, anket uygulaması yapılan öğrencilerin bir işletmede çalışıyor olmaları önemli bir koşuldur. Söz konusu öğrencilerin tamamına anket formu dağıtılmış ancak bazı kişilerin bir işte çalışmamları ya da anket uygulaması yapıldığı zaman içerisinde okulda olmamaları nedeniyle 338 anket cevaplanmıştır. Araştırma, 338 öğrencinin ölçme araçlarına kendilerini değerlendirme ile ilgili verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ulaşılan sonuçlar herhangi bir genellemeyi içermemekte, sadece araştırma yapılan örnekleme ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır.

### 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan kişilere anketler elden ulaştırılarak cevap alınmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda belirlenen duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi ölçeklerine dayanarak bir anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu ölçekler literatürde en yaygın kullanılan ve araştırmacılar tarafından birçok kez güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ölçekler olması dolayısıyla tercih edilmiştir. Anket formunda yer alan ilk bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan 79 ifade ise, araştırmanın üç değişkenine yönelik ölçeklere ilişkin ifadelerdir. Bu ifadeler “kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1)” şeklinde beşli Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin duygusal zeka düzeylerini ölçmek amacıyla Schutte (1998) tarafından geliştirilmiş olan “Duygusal Zeka Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 33 ifadeden oluşmaktadır. Lider üye etkileşimi kalitesini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan “Lider-Üye Etkileşimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, etki boyutu üç ifade, sadakat boyutu üç ifade, katkı boyutu iki ifade ve profesyonel saygı boyutu ise üç ifade olmak üzere toplam 11 ifadeden oluşmaktadır. Astların üstleriyle olan çatışmalarını yönetmede hangi yöntemi kullandıklarını ölçmek üzere, Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan “Çatışma Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek beş ayrı çatışma yönetimi yöntemi olduğunu kabul etmiş olup, bu yöntemler bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyum sağlama ve baskınlık yöntemleridir. Her bir yöntem 7 ifade ile ölçülmekte olup ölçek toplam olarak 35 ifadeden oluşmaktadır.

### **5.3. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırmaya katılan kişilerden elde edilen veriler SPSS 20.0 ve WinBugs programları ile analize tabi tutulmuştur. Bunun yanında, değişkenlere ilişkin ortalamaların anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla Tek Örneklem t-Testi ve katılımcıların demografik özelliklerine göre tüm değişkenler açısından farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arası ilişkileri incelemek amacıyla SPSS programı için, M. Murat Yaşlıoğlu'nun, aracı değişken etkisini ölçmek üzere kullanılan Sobel<sup>66</sup> tekniğini temel alarak SPSS için geliştirdiği ve “yol diyagramı” eki (script) kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak değişkenlere ilişkin ölçeklerin içsel tutarlılığı Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,92, lider üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,93 ve çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirmenin güvenilirlik katsayısı 0,86, kaçınma yöntemi 0,85, bas-

66 E. Michael Sobel, “Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models”, *Sociological Methodology*, Vol.13, 1982, s.290-312.

kınlık 0,73, uyum sağlama 0,78 ve uzlaşma yöntemine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,80'dir. Ölçekler daha öncedeki çalışmalarda test edilmiş olmasına rağmen, tanımlayıcı faktör analizi yapılmak suretiyle ölçeklerin yapısal geçerliliğinin sınanması uygun görülmüş ve bu doğrultuda SPSS paket programı vasıtasıyla "Principal Axis" ve "Orthogonal Rotasyon (Varimax)" yöntemleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin faktör yapıları tek tek incelenmiş ve orijinal faktör yapılarının korunduğu gözlenmiştir. Açıklanan varyansların tekli ve çoklu tüm faktör yapıları için %60-%88 aralığında olduğu bulunmuştur. Güvenilirliğin testi ve yapısal geçerliliğin sınanmasından sonra analizlere geçilmiştir.

Araştırmadaki katılımcı grubunun demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların %45'i kadın ve %55'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 27 olup, yaşları 20 ile 55 arasında değişmektedir. Katılımcıların mesleki kıdem süreleri üç farklı grup altında ele alınmıştır ve %76'sını 1 ile 5 yıldır çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %40'ı yönetim görevi içermeyen pozisyonda, %17'si alt düzey yönetici, %26'sı orta düzey yönetici ve %6'sı da üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemleri değişkenlerinin ortalamasının üzerinde olduğunu kanıtlayabilmek üzere, ortalamaların istatistikî anlamlılıklarını test etmek amacıyla Tek Örneklem t-Testi (One Sample t-Test) yapılmıştır. Duygusal zeka ve lider üye etkileşimi için orta nokta olarak 3,5 değeri, çatışma yönetimi yöntemleri için ise orta nokta değeri olarak 3 kabul edilmiştir<sup>67</sup>. Hem kadın hem erkek örneklem grupları için ayrı ayrı yapılan Tek Örneklem t-Testi sonucunda değişkenlerin ortalama değerleri incelendiğinde (Tablo 1), kadın ve erkek örneklem sayılarının denk olduğu, her iki grubunda duygusal zeka ortalamalarının 4'e çok yakın ve ortalamasının üzerinde olduğu, fakat lider üye etkileşimi kalitesinin ancak ortalama değer ile aynı seviyede kaldığı görülmüştür. Katılımcıların çatışma yöntemlerinden hangilerini kullandıklarını değerlendirmek amacıyla yine kadın ve erkek katılımcılar için iki ayrı olmak üzere çatışma yöntemleri birer birer ele alınarak yapılan Tek Örneklem t-Testi sonucu, katılımcıların tümünün bu çatışma yöntemlerini kullandıkları istatistikî açıdan onaylanmıştır. Tablo 1'deki ortalamalar incelendiğinde ise kadın, erkek ve her iki grup açısından en büyük ağırlı-

---

67 Likert tipi 5'li ölçeğin orta noktası olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" alınmıştır. "Katılıyorum" değeri 4'tür. Dolayısıyla LMX için 3,5'tan başlayarak orta üstü yorumu yapmak doğru olacaktır. Çatışma yönetimi için ise önemli olan çatışma yönetiminin varlığı olduğundan orta nokta alınan 3'ün üzerindeki her değer o çatışma yönetimi yönteminin varlığına işaret edecektir.

ğın “bütünleştirme” çatışma yönetimi yöntemine verildiği görülmektedir. Bağımsız Örneklem t-Testi (Independent Samples t-Test) sonucu, kadın ve erkeklerin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmaları açısından “bütünleştirme” yöntemine yönelik farklılık oluştuğu görülmüştür ( $t=3,029$ ,  $p<0,05$ ). Bu farklılığa göre, kadınların çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme yöntemini daha çok kullandığını söylemek mümkündür (Ortalamalar farkı = 0,2482).

Tablo 1. Örneklem İlişkin Ortalamalar

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Farkı (kadın-erkek)
Duygusal Zeka (DZ)	Kadın	150	3,9546	,42427	0,0603
	Erkek	187	3,8943	,48355	
	Toplam	337	3,9219	,45798	
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	Kadın	150	3,4527	,80802	-0,1219
	Erkek	187	3,5746	,93017	
	Toplam	337	3,5207	,87745	
Bütünleştirme	Kadın	150	4,0295	,71520	0,2482
	Erkek	187	3,7813	,77294	
	Toplam	337	3,8946	,75755	
Kaçınma	Kadın	150	3,7011	,83797	0,1539
	Erkek	187	3,5472	,92973	
	Toplam	337	3,6193	,89319	
Baskınlık	Kadın	150	3,3467	,76979	-0,1046
	Erkek	187	3,4513	,75230	
	Toplam	337	3,4077	,76158	
Uyum Sağlama	Kadın	150	3,4178	,75647	-0,0715
	Erkek	187	3,4893	,70364	
	Toplam	337	3,4596	,72734	
Uzlaşma	Kadın	150	3,6724	,68393	0,0139
	Erkek	187	3,6585	,66401	
	Toplam	337	3,6669	,67226	

Duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma durumunda astların üstlerine karşı uyguladıkları çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Sobel (1982) metodu ile modelin testi yapıl-

mıştır. Model testi aşamasında toplam örneklem üzerinden test yapılırken aynı zamanda kadın ve erkek örneklem olarak ayrıştırma yapılmış ve temel hipotezde öne sürülen ilişkiler bağlamında bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Ortalama değerler doğrultusunda bütünleşme dışındaki çatışma yönetimi yöntemleri arasında cinsiyet açısından fark olmasa dahi değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ele alındığında kadın ve erkek örneklemelerde farklı ilişkisel sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 2. Duygusal Zeka, Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişkiler**

Regresyon Yükleri ve R <sup>2</sup> değerleri		Erkek		Kadın		Toplam	
		Reg. Yüğü	(R <sup>2</sup> )	Reg. Yüğü	(R <sup>2</sup> )	Reg. Yüğü	(R <sup>2</sup> )
DZ	---> LMX	0,414**	0,047	0,668**	0,121	0,560**	0,116
LMX	---> BUTUNLES-TIRME	0,122	0,000	0,260**		0,193**	
DZ	---> BASKINLIK	0,489**	0,073	0,538**	0,120	0,513**	0,095
DZ	---> UYUM SAĞ-LAMA	0,216	0,019	0,246*	0,029	0,242**	0,023
DZ	---> BUTUNLES-TIRME	0,261*	0,052	0,311**	0,034	0,329**	0,070
DZ	---> UZLASMA	0,559**	0,120	0,445**	0,105	0,489**	0,111
DZ	---> KACINMA	-0,024	0,000	0,444**	0,053	0,279**	0,021

\* p<0,05 \*\* p<0,01

Yapılan analiz sonucu elde edilen (Tablo 2) regresyon yükü sütununda yazan değerler, değişkenler arası ilişkinin boyutunu ifade etmektedir. R<sup>2</sup> değerleri ise regresyon katsayısını, başka bir deyişle değişkenlerin birbirlerini etkileme oranlarını göstermektedir. Bu doğrultuda, değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, katılımcıların duygusal zekası ile üsteleriyle olan etkileşimleri arasında anlamlı ve orta düzeyde ( $b=0,560$ ) bir ilişki olduğu, kadınlarda bu ilişkinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. ( $b_{kadın}=0,668$ ,  $b_{erkek}=0,414$ ).



Katılımcıların duygusal zekası ile üstleriyle çatıştıklarında çatışmayı çözebilmek için kullandıkları tüm çatışma yönetimi yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kadın katılımcılarda, duygusal zeka ile baskınlık ( $b=0,538$ ), uzlaşma ( $b=0,445$ ) ve kaçınma ( $b=0,444$ ) yöntemleri arasında orta düzeyde, duygusal zeka ile bütünleşme ( $b=0,311$ ) ve uyum sağlama ( $b=0,246$ ) yöntemlerinde ise daha düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler görülmektedir. Erkek katılımcılarda ise, duygusal zeka ile uzlaşma ( $b=0,559$ ) ve baskınlık ( $b=0,489$ ) yöntemlerinde orta düzeyde, bütünleşme yöntemi ( $b=0,261$ ) ile zayıf düzeyde pozitif ilişkiler bulunmuş, duygusal zeka ile uyum sağlama ve kaçınma yöntemleri arasında ise anlamlı ilişki çıkmamıştır. Erkeklerde duygusal zeka ile uzlaşma arasındaki ilişki kadınlara göre daha yüksek, kadınlarda ise duygusal zeka ile baskınlık yöntemi ilişkisi erkeklere göre daha yüksektir.

Diğer taraftan, tüm katılımcılar açısından, lider ve üye arasındaki etkileşimin çatışma yönetimi yöntemlerinden sadece bütünleştirme ile arasında düşük düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişkisi ( $b=0,193$ ) söz konusudur. Erkek katılımcılarda bu ilişki anlamlı çıkmadığı, kadın katılımcılarda ise, ilişkinin düşük düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönde ( $b=0,260$ ) olduğu gözlemlenmiştir.

Kısaca, tüm katılımcılar açısından sonuçlara bakıldığında, duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, en yüksek oran "baskınlık" yöntemi ve uzlaşma yöntemlerinde izlenmiştir. Baskınlık yöntemi ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin kadın katılımcılarda daha yüksek olduğu, uzlaşma yöntemi ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin ise erkek katılımcılarda daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkek katılımcılarda duygusal zeka ile uyum sağlama ve kaçınma yöntemleri arasında ilişki çıkmamış, kadın katılımcılarda ise duygusal zeka ile çatışma yöntemlerinin tümü arasında ilişki olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, tüm katılımcılarda duygusal zeka ile lider üye etkileşimi arasında ilişki olduğu ancak kadınlarda bu ilişkinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu da söylemek mümkündür. Lider üye etkileşimi ile çatışma yöntemlerinden sadece bütünleşme yöntemi arasında ilişki saptanmış, ancak bu ilişki erkek katılımcılarda söz konusu olmamıştır.

Araştırmanın modeli doğrultusunda lider üye etkileşimi değişkeninin duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin araştırılması söz konusu olduğundan, duygusal zekanın çatışma yönetimi yöntemleri üzerindeki direkt ve lider üye etkile-

şiminin kalitesini etkilemek suretiyle oluşturduğu dolaylı etkileri araştırılmıştır (bkz: Tablo 3). Değişkenler arası etkiye yönelik çoklu regresyonların kareleri toplamına ( $R^2$ ) bakıldığında regresyon denklemlerinin tümünde zayıf etkiler olduğu gözlenmektedir ( $R^2$  maks:0,121; min:0,047)

**Tablo 3. Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Bütünleştirme Yöntemi Üzerindeki Direkt ve Dolaylı Etkileri**

	Erkek				Kadın				Toplam			
	Direkt Etki		Dolaylı Etki		Direkt Etki		Dolaylı Etki		Direkt Etki		Dolaylı Etki	
	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX
Bütünleştirme	0,261*	0,122	0,050	0,000	0,311*	0,260*	0,174*	0,000	0,329*	0,193*	0,108*	0,000

\*  $p < 0,05$

Yapılan analizler sonucu, duygusal zekanın çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme yöntemi üzerinde ( $b=0,329$ ) direkt etkisi gözlenirken lider üye etkileşiminin bütünleştirme yöntemi üzerindeki direkt etkisi ( $b=0,193$ ) olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, duygusal zekanın, lider üye etkileşiminin kalitesini etkilemek suretiyle bütünleştirme yöntemi üzerinde dolaylı etkiye ( $b=0,108$ ) sahip olduğu görülmüştür. Tablo 3'teki bu değerler, lider üye etkileşiminin duygusal zeka ile bütünleştirme yöntemi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle duygusal zekanın bütünleştirme yöntemi üzerindeki toplam etkisinin ( $b=0,437$ ) bir kısmı ( $b=0,108$ ); duygusal zekanın, lider üye etkileşimi kalitesini etkilemesi suretiyle ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar cinsiyetlerine göre ayrı ayrı ele alınarak değerlendirildiğinde, kadın katılımcılarda bu etkiye rastlanırken, erkek katılımcılar söz konusu olduğunda bu dolaylı etkiden söz edilememektedir.

## 6. Sonuçlar ve Değerlendirme

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nde yüksek lisans yapan ve aynı zamanda bir işletmede çalışmakta olan kişilere yönelik bu çalışmada, katılımcıların duygusal zekaları ile üstleriyle çatışma durumunda kaldıklarında uyguladıkları çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolünün incelenmesi, katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler ve ilişkilerin farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre, katılımcıların ortalamasının üzerinde duygusal zekaya sahip olduğunu, liderleriyle/yöneticileriyle etkileşimlerinin kalitesinin yine ortalama düzeyin üzerinde olduğu, üstleriyle çatışma durumunda kaldıklarında çatışmayı yönetebilmek için zaman zaman bütünleşme, uzlaşma, kaçınma, uyum sağlama ve baskınlık yöntemlerinden birini kullandıklarını söylemek mümkündür. Katılımcıların yaşları, kıdem süreleri ve iş yerinde bulunduğu pozisyonlarına göre duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri anlamlı şekilde farklılık yaratmadığı gibi, cinsiyet değişkeni açısından da yine kişilerin duygusal zekalarında ve lider üye etkileşimi kalitesinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Duygusal zeka kişilerin duygularını iyi yönetebilmesi ve kontrol edebilmesi anlamına gelmekte olup, katılımcıların kadın ve erkek olmaları duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir. Benzer şekilde yine kişilerin kadın ve erkek olmaları üstleriyle aralarındaki ilişkinin kalitesini de farklılaştırmamaktadır. Öte yandan çatışma yönetimi yöntemlerinden yalnızca bütünleştirme yönteminde cinsiyet açısından anlamlı farklılık olduğu, kadınların bütünleştirme yöntemini erkeklere oranla daha çok kullandığı gözlenmiştir. Bütünleştirme yönteminin, çatışma yaşayan tarafların ortak bir çözüm yolu bulabilmek amacıyla görüş farklılıklarının bütünleştirilmesi için iletişimdeki etkinliğin ve işbirliğinin sağlanması anlamına gelmekte olduğu dikkate alındığında, üstleriyle çatışma yaşayan kadınların erkek çalışanlardan daha çok, ortak bir çözüm yolu bulabilmek için görüş farklılıklarını bütünleştirmek amacıyla üstleriyle iletişim kurma ve işbirliği yapma çabalarına giriştiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların duygusal zeka ile liderleriyle olan etkileşimleri arasında, anlamlı ve orta seviyede pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinin, hem liderin hem de astın kişisel özelliklerinden etkilendiği varsayıldığında, kişinin duygusal zeka düzeyinin lideri ya da yöneticisi arasındaki ilişkide önemli rol oynadığını vurgulamak yanlış olmayacaktır; araştırmanın sonuçları da, duygusal zeka düzeyinin lider üye etkileşimi kalitesi ile pozitif yönde ilişkisinin olması bu durumu destekler niteliktedir. Duygusal zeka ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin derecesi kadın katılımcılarda erkeklere göre biraz daha yüksektir, bu durum kadınların duygusal zeka seviyelerinin üstleri ile etkileşimlerinin kalitesinde erkeklere göre daha etkin bir faktör olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, kişilerin uyguladıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin de kişisel özelliklere göre değişkenlik gösterebileceği aşikar bir durumdur. Bu bağlamda duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri arasında yine

katılımcılar açısından anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Katılımcılar, üstleriyle çatışma yaşadıklarında çatışmayı yönetmede daha çok bütünleşme yöntemini tercih etmelerine rağmen, çatışma yöntemleri duygusal zeka ile ilişkilendirildiğinde, duygusal zeka ile en yüksek ilişki baskınlık ve uzlaşma yöntemleri arasında bulunmuştur. Kadınlarda duygusal zeka ile baskınlık yöntemi arasındaki ilişki daha yüksek iken erkeklerde, duygusal zeka ile uzlaşma yöntemi arasındaki ilişki daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan, erkek katılımcılardan farklı olarak, kadın katılımcıların duygusal zekası, üstleriyle olan çatışmalarda uyum sağlama yöntemine de başvurmasını sağlamaktadır. Bu durumda, kadın ve erkeğin çatışma yönetiminde duygusal zekaları tarafından farklı yönlendirildikleri şeklinde bir yorum yapılabilir. Toplumumuzda, genel olarak kadının baskı altında olduğu dikkate alındığında, işinde daha başarılı olmak için çalışırken lisans üstü eğitime devam kadın, yöneticisiyle bir çatışma yaşadığında, kendini korumak amacıyla duygusal zekası onu, üstüne karşı baskın olma, bunu gerçekleştiremeyeceği durumlarda da uyum sağlama yöntemine yönelttiği söylenebilir. Erkeğin çatışma ortamında, genellikle sergilediği sert tavrının duygusal zekası sayesinde üstü ile daha uzlaşıcı bir tavra dönüştüğü de düşünülebilir.

Katılımcılar açısından, lider ve üye arasındaki etkileşimin çatışma yönetimi yöntemlerinden sadece bütünleştirme ile arasında anlamlı ilişkilerin varlığı gözlenmektedir. Bu ilişki erkek katılımcılar açısından anlamlı çıkmamakla beraber, kadın katılımcılar ele alındığında ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ile astı arasındaki ilişkinin kalitesinin, astların yöneticileri ile etkin bir iletişim kurarak ve işbirliği yolu ile çatışmayı çözmeye çalışacağı ya da ilişkinin iki yönlü olduğu düşünüldüğünde, iletişim ve işbirliği yolu ile çatışmayı çözen astların yöneticisi ile aralarındaki etkileşimin kalitesinin artabileceği ve bu konuda da kadınların nispeten başarılı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın temel hipotezi lider üye etkileşiminin, duygusal zeka ve çatışma yöntemleri arasındaki aracılık rolünün belirlenmesidir. Ancak lider üye etkileşimi ile sadece bütünleştirme boyutunda anlamlı ilişkiler bulunduğu için diğer çatışma yönetimi yöntemlerinde lider üye etkileşimi değişkeninin aracılık rolü üstlenmesi söz konusu değildir. Araştırmada, duygusal zekanın bütünleştirme yöntemi üzerinde direkt etkisinin yanında dolaylı bir etkiye de sahip olduğu görülmüştür. Burada sözü edilen dolaylı etki, lider ve astı arasındaki ilişki aracılığı ile duygusal zekanın bütünleştirme üzerindeki etkisidir. İstatistikî olarak anlamlı çıkan kısmi dolaylı aracılık etkisi; duygusal zekanın bütünleştirme üzerindeki etkisi-

nin bir kısmının lider üye etkileşimi kalitesinin etkilemek suretiyle gerçekleştiğini göstermektedir. Bu durum, kişinin duygularının farkında olması ve duygularını yönetebilme yeteneğine sahip olması, üstleriyle olan ilişkilerinde bir anlaşmazlık yaşadığında bu anlaşmazlığı kendi isteklerinden ödün vermeden ve karşısındakinin isteklerini de göz ardı etmeyerek işbirliği yapma yolu ile çözebilmesini sağlamaktadır şeklinde yorumlanabilir. Bütünleştirme yöntemi için görüş farklılıklarının bütünleştirilmesindeki en önemli unsur iletişimin etkinliğinin sağlanmasıdır. Açık iletişim sayesinde taraflar duygu ve düşüncelerini rahatça ortaya koyabilir ve tartışabilirse daha az gerilim yaşanabilir. Duygusal zekanın etkisi ile artması beklenen lider üye etkileşiminin kalitesi, iletişimi de iyileştireceğinden, kişileri bütünleştirme yöntemine yöneltmesi beklenen durumdur. Araştırmanın ilginç sonuçlarından biri, bu etkinin erkek katılımcılar açısından izlenmemiş olmasıdır. Bu etkinin erkek katılımcılar için görülmemiş olması, erkeklerin duygularıyla yönlendirdikleri ilişkilerinin, çatışma yöntemi seçimlerinde etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen sonuçların araştırmaya katılan kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olmasından etkilenmiş olduğu düşünülmektedir. Çünkü çatışma yönetimi yöntemi olarak tüm yöntemlerin (bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, uyum sağlama, ve baskın olma) zaman zaman kullanıldığı ve duygusal zeka ile her biri arasında ilişkiler olduğu görülmüş olsa da, hatta duygusal zeka ile baskınlık ve uzlaşma yöntemleri arasında diğer çatışma yöntemlerine göre daha yüksek ilişki çıkmış olsa da, lider üye etkileşiminin sadece bütünleştirme yöntemi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, üstleriyle çatışma durumunda kalan astlar sorunu çözmek için bazen görüş farklılıklarının giderilmesine yönelik işbirliği yaparak, bazen de karşılıklı çıkarları göz önünde bulundurarak, özellikle de kendi isteklerini önemli derecede ön planda tutarak, ya da çatışmayı görmezden gelerek ya da boyun eğme gibi davranışlar göstererek, çatışmayı çözebilme yolunu seçerken, kişilerin duygusal zekaları onları daha çok baskınlık ve uzlaşma yöntemini seçmesine yönlendirmekte, kişilerin lider ya da yöneticileri arasındaki olumlu ilişkileri de, çatışmaları çözmeye bütünleştirme yöntemini tercih etmelerine kısmen de olsa aracılık etmektedir. Diğer bir ifade ile, yönetici ile astın birbirleriyle kurduğu ilişki doğrultusunda astın kendini güvende hissetmesi, yöneticisinin yolunda gitmeyen durumda yanında olacağını bilmesi, yöneticisini iş kimliğinden bağımsız bir birey olarak beğenmesi, üstünün takdirini kazanması, ast ile üstün karşılıklı olarak birbirlerine saygı duyması, astın herhangi bir çatışma durumunda yine üstüyle karşılıklı konuşarak, işbirliğine giderek çatışmayı çözmeye kısmen de olsa neden olmaktadır.

Ancak bu durum, kadın ve erkek katılımcılar açısından ayrı ayrı değerlendirildiğinde, sonuçların farklılık gösterdiği, erkek katılımcılar açısından lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemleri arasında bir ilişki bulunmadığı, kadın katılımcılarda ise, üstleriyle olumlu iletişimlerinin onlarla yaşadıkları çatışmayı gidermede, bütünleşme yönetimini kullanmalarına etki ettiği görülmüştür. Diğer taraftan, yine erkek katılımcılardan farklı olarak, kadın katılımcıların sahip oldukları duygusal zekaları sayesinde üstleriyle çatışmalarını çözerken bütünleşme yöntemini tercih etmelerinde üstleriyle olan etkileşimin dolaylı de olsa aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Özetle, eğitim seviyesi yüksek kişileri kapsayan, duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemlerini inceleyen bu çalışmada, ortalamanı üzerinde bir duygusal zekaya sahip, üstleriyle olumlu bir iletişim kurmuş, üstleriyle karşılıklı güven ve saygı ortamı oluşmuş katılımcıların özellikle kadın katılımcıların, üstleriyle çatışma yaşadıklarında, ortak bir çözüm yolu bulabilmek ve görüş farklılıklarının bütünleştirilmesini sağlayabilmek için üstleriyle işbirliği yaparak, bilgi alışverişinde bulunarak, aralarında etkin bir iletişim kurmaya çalışarak tarafların duygu ve düşüncelerini rahatça ortaya koyabileceği bir yol arayarak çatışmayı çözmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Yapılan çalışma, belli bir katılımcı grubu ele alınarak gerçekleştirildiğinden herhangi bir genelleme içermemektedir. Daha geniş bir katılımcı grubuna benzer uygulamanın yapılması ile çalışmanın daha genellenebilir sonuçlara ulaşacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan, farklı eğitim durumlarındaki katılımcıların özellikle mavi yakalı çalışanların çalışmaya dahil edilmesi ve yöresel farklılıkların da dikkate alınması, çalışmayı daha farklı sonuçlara götürebilir. Ayrıca, gelecekte yapılacak çalışmalarda, çalışmanın lider ya da yönetici konumunda olan kişilerin duygusal zekalarının üstleriyle çatışma durumunda seçecekleri yöntemi nasıl etkileyeceği ve bu etkide lider üye etkileşiminin nasıl rol alacağı da incelenebilir. Bu çalışma farklı bir bakış açısıyla; sadece örgüt içindeki ilişkiler açısından değil, örgütlerin dışı yönelik ilişkileri açısından da ele alınarak duygusal zekanın çatışma konusundaki ilişkileri nasıl yönlendirebileceğinin test edildiği bir araştırma şeklinde geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy Ali ve Metin Kaplan, "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.15, No.1, 2005, s.133-154.
- Ansari A. Mahfooz ve Effendi A. Azura, "Emotional Intelligence Compatibility and Leader-Memner Exchange", 13. Annual Conference of the International Leadership Association, Londra, 2011.
- Barbuto E. John ve Bugenhagen J. Marilyn, "The Emotional Intelligence Of Leaders As Antecedent To Leader-Member Exchanges: A Field Study", Journal of Leadership Education, Vol.8, No.2, 2009, s.135-146.
- Bar-On Reuven ve Parker D.A. James, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000.
- Baş Türker, Keskin Nurzahit ve Mert İ. Sani, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.
- Blake R. Robert ve Mouton Jane, "The Managerial Grid", Gulf Publications, 1985.
- Day L. Arla ve Carroll A. Sarah, "Using An Ability-Based Measure Of Emotional Intelligence To Predict Individual Performance, Group Performance and Group Citizenship Behaviors", Personality and Individual Differences, Vol.36, No.6, 2004.
- Dienesch M. Richard ve Liden C. Robert, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development", Academy of Management Review, Vol.11, No.3, 1986, s.618-634.
- Erdoğan İlhan, "İşletme Yönetimince Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.5, 1999.
- Eren Eren, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- Friedman A. Raymond, Tidd T. Simon, Currall C. Steven ve Tsai C. James, "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Styles on Work Conflict and Stress", International Journal Of Conflict Management, Vol.11, 2000, s.32-55.
- Goleman Daniel, "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", Bantam Books, New York, 1995.
- Goleman Daniel, "Working With Emotional Intelligence", Bantam Books, New York, 1998.
- Güney Salih, "Davranış Bilimleri", Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.
- Graen B. George ve Uhl-Bien Mary, "Relationship-Based Approach Leadership: Development of Leader - Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", Leadership Quarterly, Vol.6, No.2, 1995, s.219-247.
- Green Connie, "Leader Member Exchange and The Use of Moderating Conflict Management Styles", International Journal of Conflict Management, Vol.19, No.2, 2008, s.92-111.



- Huang Xu, Chan C.H. Simon, Lam Wing ve Nan Xinsheng, "The Joint Effect of Leader-Memeber Exchange and Emotional Intelligence on Burnout Work Performance in Call Centers in China", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.7, 2010, s.1124-1144.
- Hui Chun, Law S. Kenneth ve Chen X. Zhen, "A Structural Equation Model Of The Effects Of Negative Affectivity, Leader Member Exchange, And Perceived Job Mobility On In Role and Extra Role Performance: A Chinese Case", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.77, 1999, alıntı Baş,T., Keskin, N., Mert, İ.S. "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.
- Ilies Remus, Nahrgand D. Jennifer ve Morgeson P. Frederick, "Leader-Member Exchange And Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.2, 2007, s.269-277.
- Jordan C. Peter ve Troth C. Ashlea, "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution", *Human Performance*, Vol.17, No.2, 2004, s.195-218.
- Kahn A. William, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, s.692-724.
- Karçioğlu Fatih ve Kahya Cem, "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.15, No.2, 2011, s.337-352.
- Kihlstrom F. John ve Cantor Nancy, "Social Intelligence", Sternberg, R.J.(Ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, 2000, s.279.
- Klieman S. Rhonda, Quinn A. Julie ve Harris L. Karen, "The Influence of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, 2000, alıntı Baş Türker, Keskin Nurzahit ve Mert İ. Sani, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.
- Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2010.
- Liden C. Robert ve Graen George, "Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, 1980, s.451-465.
- Liden C. Robert ve Maslyn M. John, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Though Scale Development", *Journal of Management*, Vol.24, 1998, s.42-72.
- Liden C. Robert, Wayne J. Sandy ve Stilwell Dean, "A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, 1993, s.662-674.
- Maslyn John ve Uhl-Bien Mary, "Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects of Self Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, 2001, s.697-708.



- Mayer D. John, Caruso R. David ve Salovey Peter, "Emotional Intelligence As Zeitegeist, As Personality And As A Mentalability", in Bar-On Reuven ve Parker D.A. James, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000, s.92-111.
- Mayer D. John, Salovey Peter ve Caruso R. David, "Competing Models of Emotional Intelligence", in Sternberg R., "Handbook of Intelligence", Cambridge University Press, New York, 2000.
- Mayer D. John, Salovey, Peter ve Caruso R. David, "Emotional Intelligence: Theory, Fİndings and Implications", Psychological Inquiry, Vol.15, No.3, 2004, s.197-215
- Özdemir Yüksek Aslı ve Özdemir Ali, "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.18, 2007, s.393-411.
- Rahim M. Afzalur, Psenicka Clement, Polychroniou Panagiotis, Zhao Jing-Hua, Yu Chun-Sheng, Chan K. Anita, Susana W.Y. Kwok, Alves G. Maria, Lee Chang-Won, Ralunan M. Sahidur, Ferdausy Shameema, ve Wyk Rene, "A Model of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", The International Journal Of Organizational Analysis, Vol.10, No.4, 2002, s.302-326.
- Rahim M. Afzalur ve Minors Patricia, "Effects of Emotional Intelligence on Concern For Quality and Problem Solving", Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.2.
- Rashid S. Anwar, "Organizational Behaviour", Methuen Publications, Canada, 1983.
- Robbins P. Stephen, "Örgütsel Davranış", 14. Basımdan Çeviri, Ed.İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.
- Rose R. Che, Suppiah RRV Waitchalla, Uli Jegak ve Othman Jamilah, "A Face Concern Approach to Conflict Management- A Malaysian Perspective", Journal of Social Sciences, Vol.2, No.4, 2007, s.121-126.
- Schriesheim A. Chester, Castro L. Stephanie ve Cogliser C. Claudia, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", Leadership Quarterly, Vol.10, No.1, 1999, s.63-113.
- Schutte S. Nicola, Malouff M. John, Hall E. Lena, Haggerty J. Donald, Cooper T. Joan, Golden J. Charles ve Dornheim Liane, "Development and Validation ff A Measure Of Emotional Intelligence", Personality and Individual Differences, Vol.25, 1998, s.167-177.
- Sears J. Greg ve Holmvall M. Camilla, "The Joint Influence OF Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange", Journal of Business and Psychology, Vol.25, 2010, s.593-605.
- Slabbert Andre, "Conflict Management Styles in Traditional Organisations", The Social Science Journal, Vol.41, 2004, s.83-92.

- Sternberg J. Robert, "A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.55, No.3, 2003, s.139-154.
- Sobel E. Michael, "Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, Vol.13, 1982, s.290-312.
- Tekarslan Erdal, Baysal Can Ayşe, Şencan Hüner ve Kılınç Tanıl, "Sosyal Psikoloji", Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
- Vliert Evert, "Complex Interpersonal Conflict Behavior: Theoretical Frontiers (Essays in Social Psychology)", Psychology Press, 1997.
- Wallensteen Peter, "Understanding Conflict Resolution: War, Peace and The Global System", Sage Publications, California, 2007.
- Weisinger Hendrie, "İş Yaşamında Duygusal Zeka", MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Yunus H. Noorlaila, Ghazali Kadulliah, Hassan C. Norlia, "The Influence Of Leaders's Emotional Intelligence: Mediating Effect of Leader-Member Exchange on Employees' Organizational Citizenship Behaviours", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol.3, No.3.

# Discarding the Failed State Thesis: Neo-Weberian Institutionalism as an Alternative Approach to Policy Formulation

Hussein SOLOMON\*

## Abstract

*States are the only contemporary political organisations that enjoy a unique legal status under International Law – sovereignty – and do play a major role in the creation and modification of all other public international entities. States exist to provide a decentralised method of delivering political (public) goods to the citizens living within its designated territory, and states are assumed as “failed” when they can no longer deliver these goods, such as security. It is argued that the categorisation of states as either functioning or failing by donors and policymakers is reductive, non-contextualised and ahistorical, resulting in a monolithic coat being thrown over disparate problems that require tailored solutions. Countering the limitations of the failed state thesis, this article draws on neo-Weberian institutionalism, characterised by the state’s capacity to provide political goods to its citizens based on its perceivable legitimacy, to provide an alternative approach to policy formulation utilising Somalia since 1991 as a case study.*

**Keywords:** Failed states; Neo-Weberian institutionalism; Somalia; Security; Political Goods; Africa

## Başarısız Devlet Tezini Iskartaya Çıkarmak: Politika Yapımına Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Neo-Weberyan Kurumsalcılık

## Özet

*Devletler, Uluslararası Hukuk altında benzersiz bir yasal statüye sahip tek çağdaş politik örgütlerdir ve tüm diğer uluslararası kamu kuruluşlarının oluşturulması ve değiştirilmesinde önemli bir rol oynarlar. Devletler, kendi belirlenmiş topraklarında yaşayan vatandaşlarına*

\* Professor Hussein Solomon lectures in the Department of Political Studies and Governance at the University of the Free State, South Africa. He acknowledges the generous financial support from the National Research Foundation (NRF) which made this publication possible. He, however, takes full responsibility for the contents of this article, solomonh@ufs.ac.za

*kamu hizmeti sağlamak amacıyla var olurlar ve örneğin güvenlik gibi, kamu hizmetlerini sağlayamadıklarında 'başarısız' olurlar. Devletlerin, donörler ve politika yapımcılar tarafından, işleyen ya da başarısız olarak sınıflandırılmasının indirgemeci, bağlamsız ve tarihdışı oluşunun, uygun çözümlere ihtiyaç duyan birbirinden farklı sorunların tektip bir "ambalajla" sonuçlanmasına sebep olduğu iddia edilmektedir. Başarısız devlet tezinin sınırlamalarını göz önünde bulunduran bu çalışma, devletin meşruluğuna dayanarak vatandaşlarına kamu hizmeti sağlayan devlet kapasitesiyle şekillendirilmiş Neo-Weberyan kurumsalcılık üzerinde durmakta ve örnek çalışma olarak da 1991'den bu yana Somali'deki politika yapımına alternative bir bakış açısı getirmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Başarısız devlet, Neo-Weberyan kurumsalcılık, güvenlik, Somali, kamu hizmeti

---

## Introduction

States today are much more varied in their capacity and capability than they once were<sup>1</sup>. They are more numerous than they were half a century ago, and the range of their population sizes, physical endowments, wealth, productivity, delivery systems, ambitions and attainments is subsequently much more extensive than ever before. The rise and fall of nation-states is not new, but in the modern era when nation states constitute the building blocks of a supposedly legitimate world order the violent disintegration and conspicuous weakness of selected African, Asian, Oceanic and Latin American states threaten the very foundations of that system<sup>2</sup>.

Failed states have been described variously as those that "*can no longer perform the functions required for them to pass as states*<sup>3</sup>;" those that "*cannot or will not safeguard minimal civil conditions for their populations: domestic peace, law and order, and good governance*<sup>4</sup>;" and those in which "*public authorities are either unable or unwilling to carry out their end of what Thomas Hobbes termed the social contract*<sup>5</sup>". It is argued that the categorisation of states as either functioning or failing by donors and policymakers is reductive, non-

---

1 Robert I. Rotberg, 'Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators', in Robert I. Rotberg (ed.), *State Failure and State Weakness in Time of Terror*, (Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2003), p. 2.

2 *Ibid.*, p. 1.

3 I. William Zartman, 'Introduction: Posing the Problem of State Collapse', in I. William Zartman (ed.), *Collapsed States: The Disintegration and Restoration of Legitimate Authority*, (Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1995), p. 5.

4 Robert H. Jackson quoted in Jonathan Hill, 'Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis', *African Identities*, Vol. 3, No. 2, 2005, p. 145.

5 Jean-Germain Gros, 'Towards a taxonomy of failed states in the new world order: Decaying Somalia, Liberia, Rwanda and Haiti', *Third World Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1996, p. 456.

contextualised and ahistorical, and Charles Call argues that it results in a monolithic coat being thrown over disparate problems that require tailored solutions<sup>6</sup>.

Neo-Weberian institutionalists offer an alternative approach by providing a more complex literature on state failure, weakness and fragility, with their principle premise focussing on state capacities<sup>7</sup>. It is the explicit aim of this article to analyse the failed states phenomenon from a neo-Weberian institutionalist perspective, with their premise based on Max Weber's definition of statehood<sup>8</sup>, in terms of the empirical capabilities of the dominant corporate group in the state to provide political goods, which in turn is grounded in the concept of positive sovereignty – the state proactively providing its citizens needs. In doing so, the article will highlight the limitations of the failed states thesis, especially pertaining to African states, and provide an effective policy response to state failure in the post-9/11 world order by utilising the case of Somalia.

### **The origins of the modern inter-state system**

For many centuries, societies and smaller groups have endeavoured to form organisations that provide them with security, access to resources, social rules and means of continuity<sup>9</sup>. There are many different ways of typifying the overall international structure and pattern of relations among these political communities, and many theoretical perspectives have evolved over the centuries in a desperate attempt to account for and explain these different interactions and relations<sup>10</sup>. Modern international society comprises the norms, rules, established practices and institutions that govern the relations among sovereign states. Armstrong suggests that a sovereign state may be defined as a community occupying a defined ter-

---

6 Charles T. Call, 'The Fallacy of the "Failed State"', *Third World Quarterly*, Vol. 29, No. 8, 2008, p. 1495.

7 Mxolisi Notshulwana, 'State fragility in Africa: Methods chasing problems, or problems chasing methods in political discourse', *International Journal of African Renaissance Studies*, Vol. 6, No. 2, 2011, p. 84.

8 Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (United States of America: The Free Press, 1964), p. 56.

9 Kalevi J. Holsti, *Taming the Sovereigns: Institutional Change in International Politics*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), p. 28.

10 David Armstrong, 'The evolution of international society', in John Baylis, Steve Smith and Patricia Owens (eds), *The Globalization of World Politics: An Introduction to World Politics*, (Oxford: Oxford University Press, 2008), pp. 36-52.

ritory within which it is able to exercise juridical independence<sup>11</sup>. Thomson also defines a state as a set of political institutions that govern within a delimited territory<sup>12</sup>.

The Peace of Westphalia (1648) is still regarded as one of the most important multilateral treaties concluded in international relations to date. Although it was originally created to bring an end to the Thirty Years War in Europe through the signing of the Treaties of Münster and Osnabruck, it is often also referred to as the founding date of the modern state system<sup>13</sup>, with ideas, practices and norms of modern statehood and sovereignty fused in the two treaties<sup>14</sup>. Although some authors, notably Stephen Krasner<sup>15</sup> and Andreas Osiander<sup>16</sup>, propagate that a misinterpretation of the sovereignty principles enshrined in the Peace of Westphalia led to an erroneous conception of the origins of the contemporary inter-state system, characterised by the Westphalian sovereign state model and respect for non-intervention, this article ascribes to the general understanding that the inter-state system as we know it in contemporary International Relations parlance emerged from Europe during the seventeenth century<sup>17</sup>.

In the wake of the crumbling of the Ottoman and Austro-Hungarian empires in 1914, fifty-five recognised national polities came into existence. By the end of the First World War in 1919, there were fifty-nine states and the number had reached sixty-nine soon after the Second World War in 1950. A decade later, after the attainment of independence in much of Africa, there were ninety national polities recognised as states. After many more African, Asian and Oceanic territories gained independence, and due to the implosion of the Soviet Union, the number of states leaped to 191; and if one considers Taiwan as an independent state from China, the current number of recognised states stands at 196<sup>18</sup>. In the past century,

---

11 *Ibid.*, p. 29.

12 Alex Thomson, *An Introduction to African Politics*, 2<sup>nd</sup> edition, (New York: Routledge, 2009), p. 4.

13 Armstrong, 'The evolution of international society', p.34.

14 Holsti, *Taming the Sovereigns: Institutional Change in International Politics*, p.42.

15 Stephen D. Krasner, 'Rethinking the Sovereign State Model', in Michael Cox, Tim Dunne and Ken Booth (eds), *Empires, Systems and States: Great Transformations in International Politics*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), pp. 17-34.

16 Andreas Osiander, 'Before Sovereignty: Society and Politics in *ancien regime* Europe', in Michael Cox, Tim Dunne and Ken Booth (eds), *Empires, Systems and States: Great Transformations in International Politics*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), pp. 119-147.

17 Colin Warbrick, 'States and Recognition in International Law', in Malcolm D. Evans (ed.), *International Law*, (Oxford: Oxford University Press, 2003), p. 205.

18 *United States of America Department of State*, Independent States in the World, Bureau of Intelligence and Research, 2012, <http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm>, (accessed: May 3, 2013).

therefore, international politics has experienced a sea-change – from primarily resembling the interactions between empires and kingdom to primarily being concerned with the interaction of nation-state actors.

### **The modern state's unique legal status under International Law**

Holsti states that statehood is the idea of a state that provides it with its institutional form<sup>19</sup>. This means that if an entity claiming to be a state fulfils all of the required criteria for the qualification of statehood<sup>20</sup>. Definitions of the state have varied widely and can be regarded as an abstract entity. States possess a legal persona of their own which means that they naturally have rights and duties under International Law<sup>21</sup>.

Despite the fact that legal statehood presupposed certain duties of states, it was (and probably still is) a status worth having and was pursued by many entities even only controversially satisfying the characteristics for being a state<sup>22</sup>. Entities that fulfil the international legal criteria for statehood are entitled to claim to be states and subsequently are entitled to general rights, privileges and immunities. Although the acceptance of a new state into the international community by means of recognition by the existing states could be politically motivated, certain factual criteria for the qualification of statehood have been adopted under International Law<sup>23</sup>. The best known formulation of the basic criteria for statehood is contained in Article 1(1) of the 1933 Montevideo Convention, which declares that<sup>24</sup>:

*The State as a person of international law should possess the following qualifications: (a) a permanent population; (b) a defined territory; (c) government; and (d) capacity to enter into relations with other States.*

States are the only contemporary political organisations that enjoy a unique legal status – sovereignty – and are instrumental in the creation and modification of all other public international institutions<sup>25</sup>. Within the failed state literature, the decisive criterion of success rather than failure

---

19 Holsti, *Taming the Sovereigns: Institutional Change in International Politics*, p.29.

20 Alina Kaczorowska, *Public International Law*, 4<sup>th</sup> edition, (Oxon: Routledge, 2010), p. 177.

21 Martin Van Creveld, *The Rise and Decline of the State*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), p. 1.

22 Warbrick, 'States and Recognition in International Law', p. 205.

23 John Dugard, *International Law: A South African Perspective*, 3<sup>rd</sup> ed, (Cape Town: Juta, 2008), p. 82.

24 Quoted in James Crawford, *The Creation of States in International Law*, (Oxford: Clarendon Press, 1979), p. 36.

25 Holsti, *Taming the Sovereigns: Institutional Change in International Politics*, p. 28.

is based on the state's possession of positive sovereignty<sup>26</sup>. The concept of positive sovereignty is most closely associated with Robert Jackson and is based in turn upon Max Weber's ideal state. According to Jackson then,

*positive sovereignty...presupposes capabilities which enable governments to be their own masters: it is a substantive rather than a formal condition. A positively sovereign government is one which not only enjoys rights of non-intervention and other international immunities but also possesses the wherewithal to provide political goods for its citizens. It is also a government that can collaborate with other governments in defence alliances and similar international arrangements and reciprocate in international commerce and finance*<sup>27</sup>.

A successful state, therefore, does not only enjoy international legal or *de jure* recognition of its statehood but the government and organs of the state also possess the capabilities to project and protect their authority throughout the entirety of its sovereign territory and consequently enter into collaborative arrangements with other states<sup>28</sup>. It is exactly this ability of the government and organs of a state to exert their authority and enter into international relations with other states that result in them acquiring *de facto* statehood too, distinguishing them from negatively sovereign states. If positive sovereignty is defined as a substantive rather than a formal condition, then negative sovereignty can be said to represent its exact opposite. Jackson defines negative sovereignty as "*freedom from outside interference: a formal-legal condition*" but nothing else<sup>29</sup>. Strong states are characterised by positive sovereignty, and conversely weak states are characterised by negative sovereignty. In short, the sovereignty of positively sovereign (or successful) states is both *de facto* and *de jure*, whereas the sovereignty of negatively sovereign states is solely *de jure*.

States exist to provide a decentralised method of delivering political (public) goods to the citizens living within its designated territory<sup>30</sup>. Political goods may be defined as those intangible and hard to quantify claims that citizens used to make on sovereigns before the birth of the modern state characterised above, and now make on the state<sup>31</sup>. They encompass

---

26 Jonathan Hill, 'Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis', *African Identities*, Vol. 3, No. 2, 2005, p. 146.

27 Robert H. Jackson, *Quasi-States: Sovereignty, International Relations, and the Third World*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), p. 29.

28 Hill, 'Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis', p. 146.

29 Jackson, *Quasi-States: Sovereignty, International Relations, and the Third World*, p. 27.

30 Rotberg, 'Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators', p. 2.

31 *Ibid.*, p. 3.



expectations, conceivable obligations, inform the local political culture and combined give content to the social contract between the ruler and the ruled that is at the core of regime/government and citizenry interactions<sup>32</sup>. Rotberg argues that strong states may be distinguished from weak ones, and weak states from failed or collapsed states according to their performance – according to the levels of their effective delivery of most crucial political goods - based on their possession of positive sovereignty<sup>33</sup>.

### **The failed state thesis**

Failed states have been described variously as those that “*can no longer perform the functions required for them to pass as states*”<sup>34</sup>,” those that “*cannot or will not safeguard minimal civil conditions for their populations: domestic peace, law and order, and good governance*”<sup>35</sup>,” and those in which “*public authorities are either unable or unwilling to carry out their end of what Hobbes called the social contract*”<sup>36</sup>”. Despite their succinctness in describing an exceedingly complex phenomenon, it is at least possible to identify two central elements common to each of these definitions. The first is the identification of failed states as being either unable and/or unwilling to perform the functions that they should, and the second is a definition of what these functions are, namely the provision of welfare, law and order, and security<sup>37</sup>. The concept failed state thesis is used in this article to refer to both a particular explanation about socio-political crisis and to the body of literature in which this argument is made and developed.

The concept of state failure came to prominence in the early 1990s, with the case of Somalia, which played a crucial role in shaping analysts’ and scholars’ thoughts about states and state failure<sup>38</sup>. Joel Migdal’s *Strong Societies and Weak States* (1988), is considered as a pivotal work within the early development of the failed states thesis<sup>39</sup>. Migdal’s study examined state capabilities in relation to what tasks a state needs to carry out. He

---

32 J. Roland Pennock, ‘Political Development, Political Systems, and Political Goods’, *World Politics*, Vol. XVIII, 1966, p. 433.

33 Rotberg, ‘Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators’, p. 2.

34 Zartman, ‘Introduction: Posing the Problem of State Collapse’, p. 5.

35 Jackson quoted in Hill, ‘Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis’, p. 145.

36 Gros, ‘Towards a taxonomy of failed states in the new world order: Decaying Somalia, Liberia, Rwanda and Haiti’, p. 456.

37 Hill, ‘Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis’, p. 145.

38 Call, ‘The Fallacy of the “Failed State”’, p. 1492.

39 Hill, ‘Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis’, p. 145.

then evaluated Third World states' capabilities within the context of the tasks it needs to undertake. For Migdal, capabilities of states include "the capacities to penetrate society, regulate social relationships, extract resources, and appropriate or use resources in determined ways. Strong states are those with high capabilities to complete these tasks, while weak states are on the low end of a spectrum of capabilities"<sup>40</sup>.

Jackson argues that the concepts of negative sovereignty and state failure have only been made possible due to the emergence of a 'new sovereignty game' in the post-Second World War period<sup>41</sup>. This new phenomenon emerged as a result of new normative regulations within the international system, resulting in colonial territories gaining independence in the name of national self-determination, despite the populations of these territories not actually conforming to conventional definitions of a nation<sup>42</sup>. The concept of self-determination assumed a very different meaning to that which it possessed prior to the Second World War – the self referring to a nation which was defined by its political traditions and/or ethnic distinctiveness – now referring to "artificial ex-colonial 'jurisdictions' which were multi-ethnic entities"<sup>43</sup>. Jackson's argument is that the United Nation's prioritisation of the self-determination of colonial territories, ahead of concerns regarding the long-term political, material, economic and social viability of these territories as states, resulted in the possibility of state failure based on negative sovereignty.

The orthodox interpretation of the failed state thesis is closely linked to a view of the modern inter-state system that assumes that all states are essentially alike and therefore function in similar ways<sup>44</sup>. Based on the preceding discussions, a state is regarded as successful if it possesses positive sovereignty enabling it to provide a range of the most crucial political goods to its citizenry, which in turn increases the legitimacy of the ruling elite, thereby decreasing the probability of state failure. Underpinning each of the descriptions of a failed state discussed thus far, therefore, are predetermined definitions of what constitutes a non-failed or successful state, of what it is that failed states are failing to be.

---

40 Joel S. Migdal, *Strong Societies and Weak States: State-Society Relations and State Capabilities in the Third World*, (Princeton: Princeton University Press, 1988), p. 4.

41 Jackson, *Quasi-States: Sovereignty, International Relations, and the Third World*, p. 27.

42 Jackson, *Quasi-States: Sovereignty, International Relations, and the Third World*, p. 77.

43 *Ibid.*, p. 77.

44 Morten Bøås and Kathleen M. Jennings, "'Failed States' and 'State Failure': Threats or Opportunities?", *Globalizations*, Vol. 4, No. 4, 2007, p. 477.

### **The limitations of the failed state thesis**

States considered to be functioning are perceived as legitimate actors and worthy recipients of Western donor assistance, whereas those unable or unwilling to function according to the standard template tend to be regarded with some suspicion. Charles Call laments that the narrow categorisation of states as either functioning or failing by donors and policy-makers results in universal responses being applied to disparate problems requiring tailored solutions<sup>45</sup>. Call identifies three major deficiencies of the failed state thesis<sup>46</sup>.

*Excessive aggregation of diverse states and cookie-cutter prescriptions for 'stronger states'*

The most serious problem with the failed state thesis is the problem of definition, and more specifically of super-aggregation of very diverse sorts of states and problems<sup>47</sup>. The annual Failed State Index (2012) published in collaboration with the Fund for Peace in *Foreign Policy* magazine includes 41 sub-indicators of state failure, grouped into 12 categories, as diverse as<sup>48</sup>:

- Pressures deriving from high population density;
- History of aggrieved communal groups based on recent or past injustices;
- 'brain drain';
- Institutionalised political exclusion;
- A drop in GNP;
- The appearance of private militias or guerrillas;
- Increased corruption;
- Higher poverty rates for some ethnic groups;
- Human rights violations;
- Fragmentation of ruling elites based on group lines, etc.

---

45 Call, 'The Fallacy of the "Failed State"', p. 1495.

46 *Ibid.*, p. 1494-1500.

47 *Ibid.*, p. 1494.

48 The 2012 Failed States Index, *Fund for Peace and Foreign Policy*, <[http://www.foreignpolicy.com/failed\\_states\\_index\\_2012\\_interactive](http://www.foreignpolicy.com/failed_states_index_2012_interactive)> (accessed May 3, 2013).

The top 10 states on the 2012 Failed States Index include those as diverse as Somalia, the Democratic Republic of the Congo, Zimbabwe, Afghanistan, Haiti, Yemen and Iraq. Given that the symptoms range from poverty to civil war to ethnic diversity to religious fundamentalism and displacement, the idea that a single remedy applied to the same state institutions will cure all problems is flawed. The failed state thesis has led the Western policy community to apply a blunt instrument of neoliberal structural adjustment packages to states with three million citizens (e.g. Liberia) or 200 million (Indonesia), to strong states with limited areas out of control (Colombia) as much as to weak and legitimate states with low capacity but high legitimacy (East Timor) or predatory states deliberately looting the state for personal or corrupt ends (Charles Taylor's Liberia)<sup>49</sup>. Just as the failed state thesis cobbles diverse states together, it tends to lead to a single prescription for diverse maladies – more order – privileging policies that will reinforce order and stability instead of prescribing diverse and tailored solutions to the contextualised problems of failed states.

#### *Dodging democracy and democratisation*

The focus of the failed state thesis on building stronger states obscures another important issue: regimes and their nature<sup>50</sup>. For those concerned primarily with order, the discourse of states and state building helps to avoid thorny issues of democratisation, representation, horizontal accountability and transparency. The cases of post-war democratisation in Haiti, Bosnia, Kosovo, Cambodia and Liberia, for instance, weakened optimism of liberal interventionists about the ability of democracy to take root in heavily internationalised operations after war. In societies where ethnic groups exist in tension or hold disproportionate economic and political power, or where elites have long exploited the populace without any accountability, strengthening state institutions without attention to how society will relate to the state is hazardous<sup>51</sup>. It is argued that in such states (e.g. Burundi), deliberate attention needs to be paid not only to the nature of the state (federal, autonomous, etc.) but also to the regime's rules of governance, as issues of governance, electoral rules, justice and group rights will not resolve themselves solely through effective state strengthening, but through deliberate and thoughtful attention.

---

49 Call, "The Fallacy of the "Failed State"", p. 1496.

50 *Ibid.*, p. 1497.

51 *Ibid.*, p. 1498.

*Paternalism: Teleological assumptions and Western bias*

Call argues that the most self-evident deficiency in the failed state thesis is the value-based notion of what a state is, and a patronising approach to scoring states based on those values<sup>52</sup>. Adam Morton describes the conceptualisation of the failed state in the failed state thesis by government institutions in the West as representing a pathology of deviancy from the norms of Western statehood<sup>53</sup>. Like the modern standard, the successful state standard of today is based largely on the features of the dominant Western states, assuming that there is some good endpoint towards which states should move, and that this movement is somehow natural<sup>54</sup>. Underpinning the failed state thesis, therefore, is a European (based on the modern model of successful statehood) or Western universalism, and it is the inability of states to replicate the political, economic and social conditions within Western states that has, according to this thesis, resulted in their failure<sup>55</sup>. Appeals to forms of authority organised at levels other than the state – sub-state authority arrangements (tribes, local strongmen) or transnational authority arrangements (regional authorities) – are not acknowledged even where these may prove more sensible in getting some states back to some pre-failure status<sup>56</sup>.

In short, the failed state thesis tends to cloud, and even misleads, clear analysis, due to the fact that the concept contains culturally specific assumptions about what a successful state should look like and therefore groups together disparate sorts of states with diverse problems, leading to narrow and univalent policy prescriptions. Given the limitations of the failed states thesis, an alternative conception of the phenomenon is required, and this article will expound the neo-Weberian institutionalism approach of William Zartman and Robert Rotberg.

### **Discarding the failed state thesis: Neo-Weberian institutionalism**

Neo-Weberian institutionalists base their premise on Max Weber's definition of statehood, focussing on the capacity of the state to provide the most crucial political goods, most notably security, to its citizenry. They further

---

52 *Ibid.*, p. 1499.

53 Adam D. Morton, 'The "Failed State" of International Relations', *New Political Economy*, Vol. 10, No. 3, 2005, p. 372.

54 Call, 'The Fallacy of the "Failed State"', p. 1499.

55 Hill, 'Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis', p. 148.

56 Call, 'The Fallacy of the "Failed State"', p. 1499.

assume that the state is distinct from society and that the state must possess the capacity to resist societal influence to successfully shape society. States have to demonstrate competence in certain core functions for them to be regarded as states, and at the base of this approach “*is the distinction between the state’s capacity to force its will on society and capacity to implement ‘proper’ policies despite societal resistance*” in what Zartman<sup>57</sup> terms the strong and hard state. More recently, Rotberg has included state legitimacy with the neo-Weberian notion of state capacity<sup>58</sup>:

*Nation-states fail because they are convulsed by internal violence and can no longer deliver positive political goods to their inhabitants. Their governments lose legitimacy, and the very nature of the particular nation-state itself becomes illegitimate in the eyes and in the hearts of a growing plurality of its citizens.*

Precisely what the differences in the failed state thesis are between quasi, weak, collapsed and failed states remains unclear and represents an important ambiguity within the failed state thesis<sup>59</sup>. Robert Rotberg (2003) suggests a sliding scale of failure, whereby states move in and out of the quasi, weak, collapsed and failed categories according to their ever changing capabilities. Strong states unquestionably control their territories and subsequently manage to deliver a full range of high quality political goods to their citizens, by offering high levels of security from political and criminal violence, ensuring political freedom and civil liberties, and creating environments conducive to the growth of economic opportunity. Weak states on the other hand include a broad gamut of states that are “*inherently weak due to geographical, physical, or fundamental economic constraints; basically strong but temporarily or situationally weak because of internal antagonisms, management flaws, greed despotism, or external attacks; and a mixture of the two*”<sup>60</sup>. Failed states are characterised by an inability to control territory, borders, and internal legal order and security, and they lack the capacity to provide services to the citizenry, typically due to some form of large-scale institutional collapse<sup>61</sup>.

Rotberg argues that there exists a hierarchy of political goods and that none is as critical and central as the supply of security, especially human

---

57 Zartman, ‘Introduction: Posing the Problem of State Collapse’, p. 7.

58 Rotberg, ‘Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators’, p. 1.

59 Hill, ‘Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis’, p. 146.

60 Rotberg, ‘Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators’, p. 4.

61 Bøås and Jennings, “‘Failed States’ and “‘State Failure’: Threats or Opportunities?”, p. 477.

security<sup>62</sup>. The state's primary function, therefore, is to provide the citizenry with the political good of security – to prevent cross-border invasions and infiltrations, and any loss of territory; to eliminate domestic threats to or attacks upon the national order and social structure; to prevent crime and any related dangers to domestic human security; and to enable citizens to resolve their disputes with the state and with their fellow inhabitants without recourse to arms or other forms of physical coercion. In turn, the delivery of a range of other desirable political goods becomes possible when a reasonable measure of security has been sustained. As Rotberg suggests, modern states “*provide predictable, recognisable, systematised methods of adjudicating disputes and regulating both the norms and the prevailing mores of a particular society or polity,*” a political good which usually implies codes and procedures that together constitute an enforceable system of rule of law, security of property and inviolable contracts, a functioning judicial system, and a set of values that legitimise and validate the local version of fair play<sup>63</sup>.

The third level of political goods that a state should provide in the hierarchy of political goods encompasses the essential freedoms, including civil liberties and human rights. The final level in the hierarchy of political goods relates to other forms of political goods typically provided by states and expected by their citizenries, including medical and health care, schools and educational instruction, physical infrastructure such as roads, railways and harbours, the promotion of commerce and of civil society. Considered together, this collection of political goods (roughly rank ordered) establishes a set of criteria according to which modern states may be judged strong, weak or failed<sup>64</sup>.

### **The ‘failed state as security threat’ scenario**

Bøås and Jennings argue that it is difficult to trace the extent to which the thinking on state failure actually guides policy, or is merely used as a pretext for more-or-less intrusive interventions in states deemed weak or posing a security threat to Western states<sup>65</sup>. They suggest that the use of state failure as a pretext has an interesting converse, which is that states not facing punitive or intrusive policy interventions are typically not referred to

---

62 Rotberg, ‘Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators’, p. 3-4.

63 *Ibid.*, p. 3.

64 *Ibid.*, p. 4.

65 Bøås and Jennings, “‘Failed States’ and “‘State Failure’: Threats or Opportunities?”, p. 478.



as failed, even when they share some or all of the characteristics ascribed to those so labelled. This would suggest that the labelling of states as failed has less to do with a particular state's functioning and more to do with its ability and willingness to be a relevant partner for Western countries in their efforts to guarantee their own security, access to resources, and support for their security interests.

Africa's strategic significance as posing a security threat to Western security interests was raised post-9/11, with then Assistant Secretary of State for Africa in the Clinton Administration, Susan Rice, describing Africa as the world's "*soft underbelly for global terrorism*"<sup>66</sup>. Likewise, the September 2002 *National Security Strategy of the United States of America* also changed the calculus of Africa's strategic significance by identifying that "*weak states...can pose as great a danger to our national interests as strong states*"<sup>67</sup>. It continues and emphasises that: "*Poverty does not make poor people into terrorists and murderers. Yet poverty, weak institutions, and corruption can make weak states vulnerable to terrorist networks and drug cartels within their borders*". Unfortunately, this analysis is possibly nowhere truer than in Africa, where poverty and states classified as weak have historically been endemic. It has been estimated that one-third of sub-Saharan African states were afflicted by low state capacities by the 1990s, at least temporarily exacerbated by the process of globalisation with its open and transparent approach to governance issues, challenging the client-oriented and autocratic nature of many African economies.

It is abundantly clear from this section that states which are unable to provide the political good of security to its citizens, as its primary function, does not only reflect on the weakness of the state institutions (and the subsequent decrease in legitimacy in the eyes of the populace) and the insecurity of the state to allow for the delivery of further crucial political goods, but it also results in threats being posed to international (and in particular, Western) security interests. A large number of weak states or quasi-states, porous borders, widespread poverty, political frustration, religious radicalism and repression on the African continent combine to create an environment in which the kind of alienation and radicalism that can foster both domestic and international terrorism thrives<sup>68</sup>.

---

66 Susan Rice, *Testimony before the US House Committee on International Relations*, November 2001, [http://commdocs.house.gov/committees/intlrel/hfa76191.000/hfa76191\\_of.htm](http://commdocs.house.gov/committees/intlrel/hfa76191.000/hfa76191_of.htm) (accessed: May 5, 2013).

67 *National Security Strategy of the United States of America*, 2002, <http://www.state.gov/documents/organization/63562.pdf> (accessed: May 5, 2013).

68 Gregg Mills, 'Africa's New Strategic Significance', *The Washington Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 157-169.



## **The African state problematised**

On the basis of the preceding discussion it is important to distinguish between the classic Westphalian state and the African state. Indeed James Ferguson argues that 'the state' may not actually refer to an actor in the African context at all<sup>69</sup>. Rather he notes it is a name of a process tying together a multiplicity of formal and informal power relations. Unlike a classic Westphalian state, its African counterpart does not possess a monopoly of coercive force over its territory. Christopher Clapham argued the activities normally associated with states (such as trading and waging war) are often exercised by non-state actors on the territory of the formal African state<sup>70</sup>.

William Zartman (1995) provides an interesting approach for defining and describing state failure in Africa. Rather than defining the nature of the phenomenon and then proceeding to examine its occurrence deductively, he reverses the procedure by developing an initial analysis inductively from a brief empirical review. Zartman suggests that in an attempt to better understand the causes of state failure, one can return to the recognition of the two phases of state failure as they occurred in Africa<sup>71</sup>. The first phase came in the late 1970s and early 1980s when regimes replacing the original nationalist generation in Chad, Ghana and Uganda proved unable to correct the weakness of their predecessors, adding weaknesses of their own. The new regime showed a greater capability in removing the nationalist placed in power at independence than in improving on their governing, resulting in the removal of their legitimacy along with the nationalists as well. Deficient in resources, legitimacy, ability and security, the state collapsed.

The second wave came in the early 1990s, and is characterised by states made vulnerable by the fact that they pulled into themselves, conducting governance for a narrow, often ethnically identifiable few, alienating the rest of the population for its own benefit<sup>72</sup>. Interestingly, this phase came at the same time as the second wave of democratisation on the African continent, and resulted in a widespread popular movement that claimed the complement of self-government that independence had only provided

---

69 Quoted in Ademola Araoye, 'Hegemonic agendas, intermesticity and conflicts in the post-colonial state', *African Journal on Conflict Resolution*, Vol. 12, No. 1, 2012, p. 15.

70 Quoted in Karen Smith, 'Has Africa got anything to say? African contributions to the theoretical development of International Relations', *The Roundtable: The Commonwealth Journal of International Affairs*, Vol. 98, No. 402, pp. 273-274.

71 Zartman, 'Introduction: Posing the Problem of State Collapse', p. 2.

72 *Ibid.*, p. 3.

for partially by a robust civil society reaction. The most notable expression of this movement was the Sovereign National Conference (CNS, using its French initials) that, in 12 countries of West and Central Africa took sovereignty away from the authoritarian ruler and at the hands of civil society organisations wrote new constitutions and implemented multiparty elections. The degree and length of state failure varied according to the conditions of the countries, and was met with both a strong violent reaction in states such as Ethiopia, Somalia, Liberia, Sierra Leone and the Congo, and a reasonably peaceful transition in the South African case.

Zartman furthermore identifies nine overarching characteristics which he observes pertaining to state failure<sup>73</sup>. First, it is the state that fails itself in one of two ways. Either it is so soft as to be incapable of functioning – short of resources, decision-making capability and legitimacy – or it is so hard as to be brittle – alienating and alienated from the rest of the population. Second, state collapse does not require violent rebellion, but this certainly assists with such collapse. Third, state failure can be of varying duration and of various intensities. Extreme cases of duration, such as Somalia and the Democratic Republic of the Congo, exhibit different degrees of intensity, while similar cases of extreme intensity, such as Liberia and Sierra Leone, exhibit different durations. Fourth, state collapse does not necessarily mean societal collapse. Again there seems to be two types: either the imploding state takes civil society down with it; or civil society pulls back into itself at the local level and makes do, performing resiliently and filling the gaps left by the state. In this scenario, civil society can revert to communal structures, elders and traditional religious leaders, and ethnic identities. Fifth, state collapse leaves a society hungry for a normal life, responsive government, and a source of legitimacy, law and order. Implications are contradictory – on the one hand, the atmosphere for restoration is encouraging, and on the other, the same tendency tends to support quick fixes, especially when their appeal is clothed in higher and traditional values. In this instance, it is interesting to note that every real and impending Islamist takeover – from Iran in 1979, to Sudan in 1989, Algeria in 1991, Afghanistan in 1995, Palestine in 2007, Somalia in 2006 and Egypt in the current context – has been based not on a deeply religious population, but on a protest movement against a corrupt, inefficient, self-serving state. One could also include the Arab Spring in this category. Sixth, life goes on

---

73 I. William Zartman, 'Life goes on and business as usual: The challenge of failed states', *The (Un)Making of Failing States: Profits, Risks, and Measures of Failure*, (Heinrich Böll Foundation, Fall/Winter 2008/2009), [http://www.boell.org/downloads/hbf\\_failed\\_states\\_talk\\_series\\_William\\_Zartman.pdf](http://www.boell.org/downloads/hbf_failed_states_talk_series_William_Zartman.pdf) (accessed: May 3, 2013).

as best it can even if unregulated by a failed state. This means that people continue to find means of subsistence, networks of commerce, alternative means of education, and even primitive methods of adjudication. State collapse thus presents an entrepreneurial opportunity. Seventh, due to the process of globalisation, states may collapse but they stay alive in their far-flung diaspora, due to the fact that a state's political and social space is much larger than its territory. This results in both transfusions of vital subsistence remittances to the weakened society, but also creates predatory opportunities for political and economic entrepreneurs. Eighth, a more detailed analysis would reveal that failed states tend to cluster, with links of contagion created by transnational rebel and expatriate opposition movements, refugees and IDPs, narcotics transshipments, and migrant labour movements. And lastly, the absence of authority means that players who would otherwise be controlled are free to operate, and a well-functioning society with weak control is far better for international outlaws than unproductive anarchy.

Zartman's delineation of these nine characteristics pertaining to state failure provides us with a better understanding of the effects and opportunities posed by state failure in the absence of a clear conceptualisation of exactly what constitutes quasi, weak, collapsed and failed states according to the failed states thesis, regardless of time and the diversity of states classified as weak or failing.

Somalia is often cited as the paradigm of a weak state, if not the very epitome of state collapse<sup>74</sup>. Somalia, the number-seven-shaped country that forms the Horn of Africa in the north-east of the continent, has long been a contested concept, even amongst Somalis, embodying one of post-colonial Africa's worst mismatches between conventional state structures and indigenous customs and institutions<sup>75</sup>. During the nineteenth century, the United Kingdom, France, Italy and Ethiopia laid claim on the Somali-inhabited territories in the Horn of Africa and divided the 'Greater Somalia' into five distinct political jurisdictions<sup>76</sup>. Decades of civil war resulted in state collapse and weak institutions, providing the ideal environment for terrorism, and especially the rise of radical Islam, to thrive in Somalia. The

---

74 Michael Walls, 'The Emergence of a Somali State: Building Peace from Civil War in Somaliland', *African Affairs*, Vol. 108, No. 432, p. 371.

75 Seth Kaplan, 'Rethinking State-Building in a Failed State', *The Washington Quarterly*, 2010, Vol. 33, No. 1, p.82.

76 Mohamed Ibrahim, 'Somalia and Global Terrorism: A Growing Connection?', *Journal of Contemporary African Studies*, Vol. 28, No. 3, 2003, p. 283.

US, Somalia's neighbours and even some Somalis have expressed concern over the years about the spread of Islamic fundamentalism in Somalia<sup>77</sup>.

Somalia's current strife began in 1969 when Muhammad Siad Barre overthrew elected president Abdirashid Ali Shermarke in a military coup<sup>78</sup>. Somalia has been characterised by bouts of civil and international war since then, resulting in profound instability that still persists today. The choice of Somalia since 1991 as a case study poignantly illustrates the failure of generic policy responses and approaches to all embodiments of state failure as conceived by failed state thesis policymakers. The case study concludes that a neo-Weberian institutionalist approach to state building has resulted in a more effective policy response tailored specifically for the clan-based Somali society, by increasing the legitimacy of the state with the establishment of a representative National Constitutive Assembly, which in turn resulted in the state's capacity to deliver positive political goods to its citizenry. The article now turns to the case study of Somalia.

### Case study: The myth of 'Somalia'

One might assume that the Somalis possess an excellent basis for a cohesive polity, given the fact that Somalis share a common ethnicity, culture, language and religion, but in reality Somalis are divided by territorial borders and clan affiliations – the most important component of their identity<sup>79</sup>. The unification of the former British Somaliland and Italian Somaliland following independence on 1 July 1960 to form the Republic of Somalia still excluded Somali brethren from neighbouring territories – in what is today Djibouti, eastern Ethiopia and northern Kenya<sup>80</sup>.

Somalia's political and economic development stagnated under the authoritarian socialist regime of Muhammad Siad Barre, characterised by persecution, jailing and torture of political opponents and dissidents, with the president inordinately favouring members of his own *Darod* clan-family over others<sup>81</sup>. Barre's unsuccessful attempt to conquer Ethiopia's Somali-inhabited region, the Ogaden, in 1977 led to a national crisis, which

---

77 Ted Dagne, *Somalia: Current Conditions and Prospects for a Lasting Peace*, Congressional Research Services Report prepared for Congress, RL33911, October 2010.

78 Andrew Linke and Clionadh Raleigh, 'State and Stateless Violence in Somalia', *African Geographical Review*, Vol. 30, No. 1, 2011, p. 47.

79 Kaplan, 'Rethinking State-Building in a Failed State', p.82.

80 Brian J. Hesse, 'The Myth of "Somalia"', *Journal of Contemporary African Studies*, Vol. 28, No. 3, 2010, p. 247.

81 Ibrahim, 'Somalia and Global Terrorism: A Growing Connection?', p. 283.

eventually contributed to internal dissent and civil war. Barre's regime collapsed in 1991 and the country fell further into a state of disarray and violent clan-militia warfare.

The Somali population – some thirteen to fourteen million, including Somalis living in neighbouring states<sup>82</sup> - is divided into four major clans and a number of minority groups<sup>83</sup>. Similar to tribal societies elsewhere in the Middle East, the clans use deeply ingrained customary law to independently govern their communities from modern state structures. There have been over a dozen Somali national reconciliation peace agreement attempts over the last two decades to reconstitute the state that existed when Barre came to power, but these agreements persistently fail due to clan rivalries and misrepresentation of all the clans in talks. From 1996-1997, for example, the Sodere Conference in Ethiopia introduced the "4.5 formula" – a clever formula designed to enable fair power-sharing among the large Somali clan-families – however, it was regarded as a discriminatory and controversial policy at the cost of the smaller clans and minorities (the 0.5) and was later seen to create more problems among the Somalis than it solved<sup>84</sup>.

By December 2008, the International Crisis Group reported that the situation in Somalia had deteriorated into the world's worst humanitarian and security crises<sup>85</sup>. Somalia generates the world's third highest number of refugees (following Afghanistan and Iraq), and in February 2013, there were 1.25 million Somali refugees in the Horn of Africa region, mainly hosted in Kenya, Ethiopia, Eritrea, Djibouti and Tanzania, with almost 1.36 million Somalis internally displaced, settled mainly in the South-Central region<sup>86</sup>.

But what brought the collapse of the Somali state about? It is fundamental to note that the Somali state's failure originates from internal problems that cannot be fully addressed by the international response. The fact that the international response has been more concerned with the spill-over effects of state failure is illustrated from a historical perspective.

---

82 *CIA World Factbook*, Somalia, 2013, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/geos/so.html>> (accessed: May 3, 2013).

83 Kaplan, 'Rethinking State-Building in a Failed State', p. 82.

84 Ibrahim, 'Somalia and Global Terrorism: A Growing Connection?', p. 284.

85 International Crisis Group, 'Somalia: To Move Beyond the Failed State', *Africa Report No 147*, December 2008.

86 *Office of the United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR), Somalia Fact Sheet, 2013, <<http://data.unhcr.org/horn-of-africa/regional.php>> (accessed: May 5, 2013).

Hussein Adam lists the main factors under eight headings – seven are considered to be essentially internal factors, with the eighth considered an external factor<sup>87</sup>.

### *Personal Rule*

After assassinating President Sharmarke in a coup d'état in October 1969, General Mohamed Siad Barre, like many other African rulers, installed a personal rulership when he took over the Somali state which lasted to 1991. He was able to manipulate and modify his rulership style while being in power, from being a prophetic ruler advocating scientific socialism (1970-1977), to an autocrat (1978-1986), and finally a tyrant (1987-1991)<sup>88</sup>. His prolonged dictatorial rule damaged and distorted state-civil relations and his final year in power were characterised by a civil war. Aid indirectly fuelled the civil war, and the withdrawal of aid by the international community led to the end of Barre's reign in January 1991 at the hands of the United Somali Congress (USC)<sup>89</sup>.

### *Military rule*

Barre's dictatorial rule did not function in an institutional vacuum<sup>90</sup>. Barre understood the need for states to be able to wield authoritative force, and the Somali military structure was considered to be one of the best in sub-Saharan Africa. Barre also understood the importance of controlling other state sectors and civil society, through institutions and organisations such as the military, security, paramilitary, an elitist vanguard political party, and so-called mass organisations. As a personal ruler, he granted himself the autonomy to operate above the institutions. Soon after independence, the Somali army numbered a mere 3,000. The Soviet Union agreed to train and equip an army of 12,000 and by 1977 a 37,000-strong army entered the Ogaden War. By 1982 the numbers in the Somali army had grown to 120,000, and the army of liberation had been converted into a huge army of repression<sup>91</sup>.

---

87 Hussein M. Adam, 'Somalia: A troubled beauty being born?', in I. William Zartman (ed.), *Collapsed States: The Disintegration and Restoration of Legitimate Authority* (Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1995), pp. 70-76.

88 *Ibid.*, p. 71.

89 Theodore S. Dagne and Adam Smith, 'Somalia: Prospect for Peace and U.S. Involvement', in Nina J. Fitzgerald (ed.), *Somalia: Issues, History and Bibliography*, (New York: Nova Science Publishers, 2002), p. 2.

90 Adam, 'Somalia: A troubled beauty being born?', p. 71.

91 *Ibid.*, p. 71.

### *From Nomenklatura to Clan-klatura*

Nomenklatura involves appointing loyal political agents to guide and control civil and military institutions, and the introduction of the concept to Somalia by the Soviets involved politicisation of institutions that were beginning to function well, relying on education and training, technical competence, specialisation, and experience<sup>92</sup>. As early as 1972, the military regime began to appoint political commissars for the armed forces, administrative institutions and social organisations. Barre soon began to substitute clanism for ideology as criteria for such appointments, favouring three clans from the Darod clan-family, resulting in the clandestine code name M.O.D. given to the regime. The M (Marehan) stood for the patrilineage of the President, O (Ogaden) for that of his mother, and D (Dulbahante) for that of his principal son-in-law and head of the National Security Service. Although no one dared utter the secret symbol of Barre's power openly, the M.O.D. was common knowledge and discussed and criticised in private.

### *From class rule to clan rule*

Once Barre dropped scientific socialism as his guiding ideology, instead of resorting to Islam as Numeieri did in the Sudan, Barre turned to clanism<sup>93</sup>. Hardly any members of his clan gained strong bourgeois connections during his reign, and promising clan members were plucked out of educational institutions to fill clan-klatura positions. Conversely, Barre sought to destroy the bourgeois element of other clans by sending members to jail or to exile abroad. The damage done to the Somali elite class partly explains both the total state collapse and the delay in Somali state renewal.

### *Poisoning clan relations*

The clan-klatura havoc created within state institutions was exported into rural civil societies<sup>94</sup>. After the Ogaden War (1977-1978), Barre pursued brutal divide-and-rule policies by utilising his army to arm so-called loyal clans and encouraging them to wage wars against rebel clans. The damage caused by elite manipulation of clan consciousness contributed to the inability of civil society to rebound when Barre fell from power, and it is argued that it will take years still to heal these societal wounds.

---

92 *Ibid.*, p. 71.

93 *Ibid.*, p. 72.

94 *Ibid.*, p. 73.



### *Urban state terror*

Young people started to disappear in regional cities like Hargeisa in the north of Somalia, considered rebel territory, during the early 1980s<sup>95</sup>. This phenomenon spread to other towns, eventually arriving in Mogadishu. During 1989 and 1990, Barre's clan-klatura forces massacred hundreds of religious protesters, and vindictive terror-state that he created laid the basis for wars of revenge that postponed civil society's ability to create a successor state.

### *Neofascist campaign against the North*

Northern Somalia (formerly British Somaliland) came to resent the South for various reasons<sup>96</sup>. At independence and unification in 1960, the South monopolised all key positions: president, prime minister, commander of the army and head of the national police. The former prime minister of the North, Mohamed Ibrahim Egal, merely became minister of education in the unity government. The conflict between the North and the South generated low-intensity demands for distributional benefits within the political system, which, when unsatisfied, escalated into the current high-intensity demand for separate statehood and independence for Somaliland once the Barre regime collapsed.

### *External factors*

Military, technical and financial foreign assistance played a key role in prolonging the life of Barre's regime<sup>97</sup>. Somalia's geographic position on the Red Sea and Indian Ocean has long attracted foreign interests. Early in Barre's rule, the Soviet Union provided substantial military and economic assistance, including fuel, supplying financing for project local costs that helps cushion the Somali economy from international economic conditions. After 1977, the United States replaced the Soviets in providing armaments – unlike the Russians, sending mostly defensive arms – and during the 1980s, about US\$ 100 million of economic aid per year. Italy on the other hand provided the regime with bilateral aid, and was also the conduit for other European assistance. China also invested in a series of remarkable projects, including the north-south tarmac road, a cigarettes

---

95 *Ibid.*, p. 73.

96 *Ibid.*, p. 74.

97 *Ibid.*, p. 75.



and matches factory, a sports and theatre complex, and rice and tobacco farms. China also provided light arms and spare parts. Barre also managed to manoeuvre Somalia into the Arab League in 1974 resulting in the regime benefitting significantly from Arab petrodollar assistance. It is argued that modest financial assistance instead of an abrupt cessation of all aid to Somalia following the end of the Cold War could have facilitated the formation of flexible interim administrations.

### **The rise of radical Islam and the evolution of al Shabab in Somalia**

The government coup in 1991 left a political vacuum, and after fifteen years of chaos – a period characterised by the outbreak of civil war between the tribal warlords – a fundamentalist Islamic group emerged in early 2006, gaining unprecedented support from many citizens<sup>98</sup>. The Union of Islamic Courts (UIC), formerly a loose confederation of regional judiciary systems, defeated the ruling CIA-backed warlords that controlled Mogadishu in June 2006, becoming more politically powerful and relevant than the rival Transitional Federal Government (TFG) based in Baidoa<sup>99</sup>. For many Somalis, the UIC appeared to be the long-sought solution to years of state collapse, reason enough to support the Islamists<sup>100</sup>. Although the UIC did not enjoy any form of democratic legitimacy, the UIC nevertheless provided a higher level of security and a modest economic upsurge<sup>101</sup>.

Although al Shabab was not active and did not control any territory until 2007-2008, the primary objective of this group was irredentism and to establish the 'Greater Somalia' under Shari'a Law. The Ethiopian invasion of Somalia in December 2006 led to the disintegration of the Union of Islamic Courts (UIC) system, and while the UIC leadership moved to Eritrea, al Shabab's secretive leadership slowly took control over the resistance movement<sup>102</sup>. After being exiled, the UIC split into two separate factions – the Alliance for the Re-liberalisation of Somalia (ARS) and al Shabab. Many Somalis joined the fight against Ethiopian occupation.

---

98 Melissa Simpson, 'An Islamic Solution to State Failure in Somalia', *Geopolitics of the Middle East*, Vol. 2, No. 1, 2009, p. 33.

99 Michael Shank, 'Understanding Political Islam in Somalia', *Contemporary Islam*, 2007.

100 Ken Menkhaus, 'The Crisis in Somalia: Tragedy in Five Acts', *African Affairs*, Vol. 106, No. 204, 2007, p. 371.

101 Apuuli P. Kasaija, 'The UN-led Djibouti Peace Process for Somalia 2008-2009: Results and Problems', *Journal of Contemporary African Studies*, Vol. 28, No. 3, 2010, p. 265.

102 Dagne, *Somalia: Current Conditions and Prospects for a Lasting Peace*, p. 5.

The strategic significance of al Shabab to the US was raised in 2008, when the then Secretary of State Condoleezza Rice designated al Shabab as a Foreign Terrorist Organisation and as a Specially Designated Global Terrorist<sup>103</sup>. Al Shabab only formally joined the ranks of al Qaeda in February 2012, where the *emir* (leader) of al Shabab, Godane, proclaimed that he “pledged obedience” to al Qaeda head, Ayman al Zawahiri, in a joint video<sup>104</sup>.

Apart from frequent suicide attacks carried out by al Shabab in Mogadishu and elsewhere, al Shabab carried out the twin suicide bombings in Uganda’s capital, Kampala, which killed 76 people watching the 2010 football World Cup final, in response to Uganda’s involvement in contributing – along with Burundi – the bulk of the African Union Mission in Somalia (AMISOM), deployed in February 2007<sup>105</sup>. Eritrea is al Shabab’s only regional ally, supporting the organisation to counter the influence of Ethiopia, its bitter enemy. Al Shabab is estimated to have between 7000 and 9000 active fighters.

Civil war and state collapse have rendered Somalia especially vulnerable to external influences, some which have assisted radical groups, such as al Shabab, to flourish, often part of a broader international network. It is the combination of statelessness, insecurity and foreign sponsorship that have been identified as the root causes that produced Somali terrorist behaviour.

### **A Somali epic: Central governance, part 15, version 4.5**

With an eye towards accommodating Somalia’s complex ideological, historical, social, political and economic concerns, the fifteenth attempt since 1991 to restore central governance in Somalia saw the birth of the TFG, the product of protracted negotiations rather than elections, in 2004 in hotel conference rooms in neighbouring Kenya<sup>106</sup>. Reflecting the influences of the clan-based society of Somalia, the TFG adopted the ‘4.5 formula,’ evenly dividing representation in parliament amongst the four main clan-families – the *Darod*, *Hawiye*, *Dir* and *Digle-Marifle* – plus five minority constituen-

---

103 Condoleezza Rice, ‘Designation of al-Shabab’, *Office of the Coordinator for Counterterrorism*, March 18, 2008, <<http://www.state.gov/j/ct/rls/other/des/143205.htm>> (accessed: May 5, 2013).

104 *Al Jazeera*, ‘Al Shabab “Joins Ranks” With Al Qaeda’, 10 February, 2012, <<http://www.aljazeera.com/news/africa/2012/02/201221054649118317.html>> (accessed: August 21, 2012).

105 *British Broadcasting Corporation* (BBC), ‘Q&A: Who are Somalia’s Al Shabaab?’, 5 October, 2012, <<http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-15336689>> (accessed: February 15, 2013).

106 Hesse, ‘The Myth of “Somalia”’, p. 252.

cies. In total, the TFG's parliament consists of 550 members, having grown from an original 275 members. This attempt at increasing the legitimacy of Somalia's state authority by the inclusion of its clan-based society in the TFG parliament reflects the need propagated by neo-Weberian institutionalists to move away from Western universalist approaches embodied by the failed states thesis and to provide tailor-made policy responses to the specific situations that cause some states to be weak. From its founding in 2004 until June 2005, the TFG had to meet in neighbouring Kenya out of security fears. From June 2005 until February 2006, the parliament did not convene, and convened again finally on Somali soil in the western city of Baidoa from February 2006<sup>107</sup>.

The election of Sheik Sharif Sheik Ahmed, the former head of the deposed UIC, as the new president of an expanded TFG on 31 January 2009 resulted in dramatic changes in the political landscape of Somalia<sup>108</sup>. In March 2009, the TFG adopted a Somali version of Shari'a, challenging the legitimacy of al Shabab as the preferred vessel to Islamise Somalia. The International Crisis Group<sup>109</sup>, however, argued in February 2011 that relatively stable regions in the north of Somalia (Somaliland and Puntland) refused to recognise the authority of the TFG, while most of central and southern Somalia remained under the control of al Shabab. Despite substantial financial assistance and much other help, the TFG remained a caricature of a government, unable to deal with humanitarian catastrophe and protect its citizens from al Shabab and other violent groups, and confined to Mogadishu.

### **A new approach to state building**

After more than two decades of state collapse, Somalia made a number of commendable strides on the political front. In September 2011, a political roadmap was agreed upon by the major Somali constituencies, detailing the delivery of transitional milestones before the expiry of the TFG's mandate<sup>110</sup>. The international responses to the roadmap in the form of the

---

107 *Ibid.*, p. 253.

108 International Crisis Group, 'Somalia's Divided Islamists', Policy Briefing, *Africa Briefing No 74*, May 2010, p. 6.

109 International Crisis Group., 'Somalia: The Transitional Federal Government on Life Support', *Africa Report No 170*, 2011.

110 Knox Chitiyo and Anna Rader, *Somalia 2012: Ending the Transition?*, The Brenthurst Foundation Discussion Paper 4, 2012, <[http://www.thebrenthurstfoundation.org/files/brenthurst\\_commissioned\\_reports/Brenthurst-paper-201204-Somalia-2012-Ending-the-Transition.pdf](http://www.thebrenthurstfoundation.org/files/brenthurst_commissioned_reports/Brenthurst-paper-201204-Somalia-2012-Ending-the-Transition.pdf)> (accessed: February 15, 2013).

London and Istanbul conferences once again illustrated the international community's increased interest in Somalia due to the perceivable security threat that state failure presents and the need to overcome failure in an attempt to secure their own security interests. The London Conference on Somalia on February, 23 2012, aimed at achieving a 'Somali consensus' for international cooperation after the transition period ended in August 2012, attracted over 40 heads of states, including representatives from the US, UK, the TFG and Turkey<sup>111</sup>. The inclusive nature of the Istanbul II conference, held from May 31 to June 1, 2012, was highlighted by the high-level representation from 57 countries and 11 international and regional organisations, including the TFG leadership, regional administrations and Somali society consisting of segments of the youth, women, business, elders, religious leaders and Somali diaspora<sup>112</sup>, reflecting the influences of the clan-based society of Somalia.

The transitional national charter, adopted as part of the Djibouti peace process (2008-2009), mandated a number of requisite tasks, including the drafting of a new constitution, that had to be achieved by the TFG within six years, but by 2011, however, very little progress had been made<sup>113</sup>. The transitional parliament's term, due to expire at the time, was extended by an additional three years, and the TFG's mandate was extended with an additional year to August 2012, with the signing of the Kampala Accords. Although the April 1, 2012 deadline was missed, the new constitution was approved by the National Constituent Assembly (NCA) – composed of 825 prominent Somalis – on August 2, 2012 amid failed suicide attacks<sup>114</sup>. Hassan Sheik Mohamud, a teacher and activist, won the presidential election on September 10, 2012 against outgoing president, Sheik Sharif Sheik Ahmed, by a legislative vote of 190 to 79<sup>115</sup>. The deliberate and thoughtful attention paid to the nature of the Somali state, and the new regimes' rules of governance and composition during the TFG's mandate resulted in the strengthening of the Somali state, reflected in the increased legitimacy of its institutional composition and the return of the NCA to the capital Mogadishu.

---

111 *Ibid.*

112 *Ibid.*

113 *Ibid.*

114 Mary Harper, 'Somalia: Failed State or Fantasy Land?', *BBC News*, 3 August, 2012, <<http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-19099442>> (accessed: February 15, 2013).

115 *Guardian Online*, 'Somalia's New President Officially Takes Power After Assassination Attempt', 16 September, 2012, <<http://www.guardian.co.uk/world/2012/sep/16/somalia-resident-power-assassination-attempt>> (accessed: February 15, 2013).

Although the transitional period and the TFG have officially ended, new president Hassan Sheikh Mohamud and the NCA will face many challenges in the continuing Somali peace process, with al Shabab and Somalia's failed state status still persisting.

## **Conclusion**

It was the explicit aim of this article to analyse the failed states phenomenon from a neo-Weberian institutionalist perspective. The article set out to highlight the limitations of the failed state thesis and propagated that every state is a culmination of unique historical processes and problematising them not on their own merits, needs and particular pathologies of state and regime formation, but against the norms and standards of a specific type of advanced, Western state results in misguided and self-referential policy responses<sup>116</sup>. Just like most social constructs are manmade, the state failure phenomenon is also largely caused by the hand of man, not accidental, as has been evidenced by the collapse of the Somali state at the hand of Siad Barre's 21-year dictatorship<sup>117</sup>.

Neo-Weberian institutionalists attempt to circumvent the more traditional policy responses to state failure – namely that of state building through first the promotion of governance and then development and structural adjustment programmes – by placing their emphasis on the empirical capabilities of the dominant corporate group in the state to provide political goods, specifically that of security, which in turn is grounded in the concept of positive sovereignty, to provide policymakers with a more tailored and nuanced solution to very specific situations. Rotberg argues that there exists a hierarchy of political goods and that none is as critical and central as the supply of security, especially human security. The state's primary function is to provide the citizenry with the political good of security and in turn, the delivery of a range of other desirable political goods becomes possible when a reasonable measure of security has been sustained. This will in turn result in the legitimisation of the state authority, and subsequently lead to state building.

The identification of the security threat that weak states, especially those in Africa, pose to international order and stability (and Western security interests) has been highlighted by policymakers, most prominently

---

116 Bøås and Jennings, "'Failed States' and 'State Failure': Threats or Opportunities?", p. 477.

117 Rotberg, 'Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators', p. 22.

in the war on terrorism, which has informed post-9/11 policy responses by Western states on the African continent through more-or-less intrusive interventions in states deemed weak or posing a security threat to Western states.

Seth Kaplan argues that much of the blame for the deepening nightmare in Somalia should be placed on the international community, where its unimaginative approach to state-building misconstrues Somalia's sociopolitical context, showing little understanding of how a top-down approach impacts the state's decentralised clan structures<sup>118</sup>. Kaplan argues that the international community should work directly with the clans and sub-clans and assist them in establishing a series of regional governments patterned on those already enjoying a high level of functionality and operation in Somaliland and Puntland. It is argued that these entities, with some international support, could serve almost all of their population's day-to-day needs – from education to health care and policing, and in resolving business and family disputes. A central government should be retained, but its functions strictly limited in scope and its institutions in number<sup>119</sup>.

If Mogadishu could now provide effective services to its citizens, its legitimacy will be enhanced amongst ordinary citizens. This, in turn, will further undermine the Islamist extremists. The international community needs to effectively and critically engage with the Somali government institutions as it seeks to build state capacity towards this end, while always being mindful of the complex and deeply entrenched clan-based social structure of Somalia.

---

118 Kaplan, 'Rethinking State-Building in a Failed State', p.89.

119 *Ibid.*, p. 90.

## BIBLIOGRAPHY

- Adam, Hussein M., 'Somalia: A troubled beauty being born?', in Zartman, I. William (ed.), *Collapsed States: The Disintegration and Restoration of Legitimate Authority*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1995.
- Al Jazeera, 'Al Shabab "Joins Ranks" With Al Qaeda', 10 February, 2012, <<http://www.aljazeera.com/news/africa/2012/02/201221054649118317.html>> (accessed: August 21, 2012).
- Araoye, Ademola, 'Hegemonic agendas, intermesticity and conflicts in the post-colonial state', *African Journal on Conflict Resolutions*, Vol.12, No. 1, 2012.
- Armstrong, David, 'The evolution of international society', in Baylis, John, Steve Smith and Patricia Owens (eds), *The Globalization of World Politics: An Introduction to World Politics*, Oxford: Oxford University Press, 2008, pp. 36-53.
- Bøås, Morten and Kathleen M. Jennings, '"Failed States" and "State Failure": Threats or Opportunities?', *Globalizations*, Vol. 4, No. 4, 2007, pp. 475-485.
- British Broadcasting Corporation (BBC), "Q&A: Who are Somalia's Al Shabaab?", 5 October, 2012, <<http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-15336689>> (accessed: February 15, 2013).
- Call, Charles T., 'The Fallacy of the "Failed State"', *Third World Quarterly*, Vol. 29, No. 8. 2008, pp. 1491-1507.
- Chitiyo, Knox and Anna Rader, 'Somalia 2012: Ending the Transition?', The Brenthurst Foundation Discussion Paper 4, 2012, <[http://www.thebrenthurstfoundation.org/files/brenthurst\\_commissioned\\_reports/Brenthurstpaper-201204-Somalia-2012-Ending-the-Transition.pdf](http://www.thebrenthurstfoundation.org/files/brenthurst_commissioned_reports/Brenthurstpaper-201204-Somalia-2012-Ending-the-Transition.pdf)> (accessed: February 15, 2013).
- CIA World Factbook, Somalia, 2013, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/so.html>> (accessed: May 3, 2013).
- Dagne, Ted, 'Somalia: Current Conditions and Prospects for a Lasting Peace', Congressional Research Services Report prepared for Congress, RL33911, October 2010.
- Dagne, Theodore S. and Adam Smith, 'Somalia: Prospect for Peace and U.S Involvement', in Fitzgerald, Nina J. (ed.), *Somalia: Issues, History and Bibliography*. New York: Nova Science Publishers, 2002.
- Dugard, John, *International Law: A South African Perspective*, 3<sup>rd</sup> ed. Cape Town: Juta, 2008.
- Fund for Peace, 'The 2012 Failed States Index', *Foreign Policy*, 2012, <[http://www.foreignpolicy.com/failed\\_states\\_index\\_2012\\_interactive](http://www.foreignpolicy.com/failed_states_index_2012_interactive)> (accessed: May 3, 2013).
- Gros, Jean-Germain, 'Towards a taxonomy of failed states in the new world order: Decaying Somalia, Liberia, Rwanda and Haiti', *Third World Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1996, pp. 455-471.
- Guardian Online, 'Somalia's New President Officially Takes Power After Assassination Attempt' 16 September, 2012, <<http://www.guardian.co.uk/world/2012/sep/16/somalia-resident-power-assassination-attempts>> (accessed: February 15, 2013).



- Harper, Mary, 'Somalia: Failed State of Fantasy Land?', *BBC News*, 3 August, 2012, <<http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-19099442>> (accessed: February 15, 2013).
- Hesse, Brian J., 'The Myth of "Somalia"', *Journal of Contemporary African Studies*, Vol. 28, No. 3, 2010, pp. 247-259.
- Hill, Jonathan, 'Beyond the Other? A postcolonial critique of the failed states thesis', *African Identities*, Vol. 3, No. 2, 2005, pp. 139-154.
- Holsti, Kalevi J., *Taming the Sovereigns: Institutional Change in International Politics*. Cambridge University Press, 2004.
- Ibrahim, Mohamed, 'Somalia and Global Terrorism: A Growing Connection?', *Journal of Contemporary African Studies*, Vol. 28, No. 3, 2003, pp. 283-295.
- International Crisis Group, 'Somalia: To move Beyond the Failed State', *Africa Report No 147*, December 2008.
- International Crisis Group, 'Somalia's Divided Islamists', Policy Briefing, *Africa Briefing No 74*, May 2010.
- International Crisis Group, 'Somalia: The Transition Federal Government on Life Support', *Africa Report No170*, 2011.
- Jackson, Robert H., *Quasi-States: Sovereignty, International Relations, and the Third World*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- Kaczorowska, Alina, *Public International Law*, 4<sup>th</sup> ed. Oxon: Routledge, 2010.
- Kaplan, Seth, 'Rethinking State-Building in a Failed State', *The Washington Quarterly*, 2010, Vol. 33, No. 1, pp. 81-97.
- Kasajia, Apuuli P., 'The UN-led Djibouti Peace Process for Somalia 2008-2009: Results and Problems', *Journal of Contemporary African Studies*, Vol. 28, No. 3, 2010, pp. 261-282.
- Krasner, Stephen D., 'Rethinking the Sovereign State Model', in Cox, Michael, Tim Dunne and Ken Booth (eds), *Empires, Systems and States; Great Transformations in International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Linke, Andrew and Clionadh Raleigh, 'State and Stateless Violence in Somalia', *African Geographical Review*, Vol. 30, No. 1, 2011, pp. 49-66.
- Menkhous, Ken, 'The Crisis in Somalia: Tragedy in Five Acts', *African Affairs*, Vol. 106, No. 204, 2007, pp. 357-390.
- Migdal, Joel S., *Strong Societies and Weak States: State-Society Relations and State Capabilities in the Third World*. Princeton: Princeton University Press, 1988.
- Mills, Greg, 'Africa's New Strategic Significance', *The Washington Quarterly*, Vol. 27, No. 4, 2005, pp. 157-169.
- Morton, Adam D., '"The Failed State" of International Relations', *New Political Economy*, Vol. 10, No. 3, 2005, pp. 371-379.
- National Security Strategy of the United States of America*, 2002, <<http://www.state.gov/documens/organization/63562.pdf>> (accessed: May 5, 2013).
- Notshulwana, Mxolisi, 'State fragility in Africa: Methods chasing problems, or problems chasing methods in political discourse', *International Journal of African Renaissance Studies*, Vol. 6, No. 2, 2011, pp. 81-99.
- Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)*, Somalia Fact Sheet, 2013, <<http://data.unhcr.org/horn-of-africa/regional.php>> (accessed: May 5, 2013).



- Osiander, Andreas, 'Before Sovereignty: Society and Politics in *ancient regime Europe*', in Cox, Michael, Tim Dunne and Ken Booth (eds), *Empires, Systems and States; Great Transformations in International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Pennock, J. Roland, 'Political Development, Political Systems, and Political Goods', *World Politics*, Vol. XVIII, 1966, pp. 415-434.
- Crawford, James, *The Creation of States in International Law*. Oxford: Clarendon Press, 1979.
- Rice, Condoleeza, 'Designation of al-Shabab'. *Office of the Coordinator for Counterterrorism*, March 18, 2008, <<http://www.state.gov/j.ct.rls.other.des.143205.htm>> (accessed: May 5, 2013).
- Rice, Susan, *Testimony before the US House Committee on International Relations, November 2001*, <[http://commdocs.house.gov/committees/intlrel/hf76191.000/hfa\\_of.htm](http://commdocs.house.gov/committees/intlrel/hf76191.000/hfa_of.htm)> (accessed: May 5, 2013).
- Rotberg, Robert I., 'Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators', Rotberg, Robert I. (ed), *State Failure and State Weakness in Time of Terror*. Washington D.C. Brookings Institution Press, 2003.
- Shank, Michael, 'Understanding Political Islam in Somalia', *Contemporary Islam*, 2007.
- Simpson, Melissa, 'An Islamic Solution to State Failure in Somalia', *Geopolitics of the Middle East*, Vol. 2, No. 1, 2009, pp. 31-49.
- Smith, Karen, 'Has Africa got anything to say? African contributions to the theoretical development of International Relations', *The Roundtable: The Commonwealth Journal of International Affairs*, Vol. 98, No. 402.
- Thomson, Alex, *An Introduction to African Politics*, 2<sup>nd</sup> edition. New York: Routledge, 2009.
- United States of America Department of State, Independent States in the World, Bureau of Intelligence and Research, 2012, <<http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm>> (accessed: May 3, 2013).
- Van Creveld, Martin, *The Rise and Decline of the State*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Walls, Michael, 'The Emergence of a Somali State: Building Peace from Civil War in Somaliland', *African Affairs*, Vol. 108, No. 432, pp. 371-389.
- Warbrick, Colin, 'States and Recognition in International Law', in Evans MD (ed.), *International Law*. Oxford: Oxford University Press, 2003, pp. 205-269.
- Zartman, I. William, 'Introduction: Posing the Problem of State Collapse', in Zartman, I. William (ed.), *Collapsed States: The Disintegration and Restoration of Legitimate Authority*. Boulder: Lynne Rienner Publisher, 1995.
- Zartman, I. William, 'Life goes on as usual: The challenge of failed states', *The (Un)Making of failing States: Profits, Risks, and Measures of Failure*, Heinrich Boll Foundation, Fall/Winter 2008/2009, <[http://www.boell.org/downloads/hbf\\_failed\\_states\\_talk\\_series\\_William\\_Zartman.pdf](http://www.boell.org/downloads/hbf_failed_states_talk_series_William_Zartman.pdf)> (accessed: May 3, 2013).



# A Primer for Transformational Leadership in Nonprofit Sector

Osman SEYHAN\*

## Abstract

*This study attempts to provide a framework for successful leadership in nonprofit organizations taking the concept of transformational leadership as a model. Unlike for-profits, nonprofits address the issues of shaping social policies through innovative human life-changing approaches and moral contract with society. This research adopts a case study of a change initiative in both organizational objectives and management undertaken at a prominent NGO in Turkey. The study provides a different point of view by extending the notion of nonprofit leaders with high quality of transformational leadership are those who can make strategic changes tuned with organization's mission and objectives. It also reveals that transformational leadership has a significant effect on the embracement of the mission and its accomplishments in voluntary and nonprofit organizations and enables nonprofit sector managers to build a clear vision and mission for their organizations. Finally, the study extends two rationales for the necessity of transformational leadership in nonprofit sector ever changing and developing world.*

**Keywords:** Nonprofit Organizations, Transformational Leadership, Organizational Change, Change Management

---

## Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Dönüşümsel Liderliğe Bir Bakış

### Özet

*Bu çalışma dönüşümsel liderlik kavramını model olarak kullanarak kar amacı gütmeyen kuruluşlarda başarılı liderlik konusunda bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Kar amacı güden kuruluşlardan farklı olarak, kar amacı gütmeyen organizasyonlar ahlaki bir toplum sözleşmesi ya da insan hayatını değiştiren yenilikçi yaklaşımlara yönelik sosyal poli-*

---

\* Dr., Polis Akademisi Başkanlığı, oseyhan@egm.gov.tr

*tikalara şekil verme konularıyla ilgilenir. Bu doğrultuda, bu çalışmada Türkiye'de önde gelen bir sivil toplum kuruluşunda örgütsel hedefler ve yönetim konusunda uygulanan değişimler örnek olay olarak ele alınmıştır. Çalışma, üstün dönüşümsel liderlik vasıflarına sahip kar amacı gütmeyen kuruluşların liderleri, örgütsel misyon ve hedeflere uyumlu stratejik değişimleri yapabilen kişiler olduğu düşüncesini genişleterek farklı bir bakış açısı sağlamıştır. Çalışma ayrıca, dönüşümsel liderliğin sivil toplum kuruluşlarında misyon ve başarıların benimsenmesi ve kar amacı gütmeyen kurum yöneticilerinin açık vizyon ve misyon oluşturmalarına önemli etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak, çalışma dönüşümsel liderliğin sürekli gelişen ve değişen dünyamızda neden gerekli olduğu konusunda iki açıklama sunmaktadır.*  
**Anahtar Kelimeler:** Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar, Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi.

---

## Introduction

Nonprofit organizations exist to improve the quality of community life in modern societies. In recent years, heightened expectations from the nonprofit sector have made them more prominent, because of its crucial role in society. These organizations generate more influential initiatives in terms of mobilizing local resources, solving social and ecological problems and making use of opportunities when compared public and/or business organizations. The literature on the nonprofit organizations shows that nonprofit sector has considerable impacts on governments in terms of influencing social and economic policies and strategies because of their focus on root causes of the social problems, instead of profit and relying on the voluntary workforce<sup>1</sup>.

This era of change pushes nonprofit leaders to enhance their range of qualifications as well as to have different kinds of skills, knowledge, and competencies to lead their organizations. Obviously, innovative societies call for true nonprofit leadership behaviors which are able to respond to ubiquitous challenges of the third sector. Since effective leadership is associated with his /her role during transformation process, organizational success and effectiveness highly depend on whether leaders have appropriate balance of skills, competencies, and capabilities<sup>2</sup>. From this point of view, nonprofit organizations need transformational leaders to survive in

---

1 Ronald E. Riggio; Bernard M. Bass and Sarah Smith Orr, Transformational Leadership in Nonprofit Organizations In Improving Leadership in Nonprofit Organizations, edited by Ronald E. Riggio and Sarah Smith Orr. (California: Jossey-Bass 2004), p. 49-62

2 Sheila Jackson; Elaine Farndale; Andrew Kakabadse. Executive development: meeting the needs of top teams and boards. Journal of Management Development, 2003, Vol. 22 Issue 3, p.186

a changing and competitive environment. Volunteer activities are more open to innovations than public and business agencies. In a public organization, for instance, there is a pyramid of power in which top managers give the orders and the employees at the bottom of the pyramid follow them<sup>3</sup>. However, the situation is quite different for nonprofit sector because they try to understand and solve problems in a bottom-up style rather than following the top down instructions. In nonprofit organizations, the coordination and the efficiency of the organization can be maintained through mutual adjustment, high level of training, specialization and low levels of formalization<sup>4</sup>. The hierarchical pyramid is generally slim. The flow of information is mostly horizontal and cross-sectional rather than vertical. The technical core (grassroots) and middle level managers are authorized and required to make operational, tactical and in many cases strategic decisions in their own capacity by consulting with each other. The environment is complex with many stakeholders and unstable where conditions do not last unchanged for a reasonable duration. In addition, the environment is hostile that means the organizations should react spontaneously or even be proactive to compete with other organizations to survive and sustain their relevance. There are also some other material and financial limits in the case of nonprofit organizations to operate effectively and efficiently. From a different point of view nonprofits operate in an environment where the focus is external changes and the conditions require flexibility. In such a setting, the best org. culture that is conducive for sustainable efficiency and effectiveness could be adaptability and entrepreneurial culture.

With different levels of effectiveness and efficiency, persons, called leaders, have led their followers taking into account progress of organizations. Therefore, leadership in economy, public, politics, and nonprofits have been studied hitherto from different point of views and people have tried to identify effective ways in leadership. In this era of rapid change, as innovative societies make nonprofit sector a critical part of developing social good, it is important for the nonprofit leaders to represent innovative and pioneering management skills. Leadership in nonprofit sector has become a forefront issue in such visionary and innovative modern societies. Scholars present that the complex nature of nonprofit sector urges compe-

---

3 Ahmet Erhan Yüksek, 2005 Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005)

4 Henry Mintzberg. Structure in Fives. Designing effective organizations. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983)

tent and energizing leaders today<sup>5</sup>. Through transformational leadership, a leader can develop an organizational environment within innovative and capacity building framework. Therefore, in the contemporary management world, growing numbers of nonprofit organizations are seeking better management and competent leaders. Leadership capacity of nonprofit and voluntary organizations will definitely determine whether or not the basic goals and ambitions of these organizations are effectively accomplished.

This study attempts to use transformational leadership as a model to provide a framework for successful leadership in nonprofit organizations. It highlights transformational leadership by sharing the arguments of some scholars who suggest that the transformational leadership is the underpinning factor of organizational innovation and change<sup>6</sup>. The article is organized into four major parts. The first part addresses the term of “transformational leadership” and scans the theory of transformational leadership literature. The second part examines the transformational leadership concept in the third sector.<sup>7</sup> In this part, the author discusses the necessity of transformational leadership in the nonprofit sector and transformational leadership components from a nonprofit sector perspective. The third part includes some recommendations to nonprofit organizations with several examples. The final part wraps up the findings of the research and conveys the conclusions.

## I. The Theory of Transformational Leadership

Many scholars and practitioners have presented different leadership theories and approaches. In the course of time, as the “change” phenomenon has become a focus issue for contemporary organizations, more scholars have been attracted to the area of transformational leadership. Burns (1978; 2003) is recognized as the founder of transformational theory. He, initially, approaches the theory of transformational leadership through making comparisons with transactional leadership model. According to Burns transactional leadership requires an exchange of demands between leader and follower<sup>8</sup>. While Burns claims that transactional and transfor-

---

5 For more information see Erçetin 1998; Jurkiewicz and Massey 1998; Nanus and Dobbs 1999; Eraslan 2004b.

6 See Kauzes and Posner 1993; Berber 2000; Riggio et. al. 2004

7 “Third sector” is used as synonym of nonprofit sector. This term is coined by Peter Drucker (1989), American scholar, in his study “What Business Can Learn from Nonprofits.”

8 James MacGregor Burns, *Leadership*. (New York: Harper&Row. 1978) p. 258

mational leadership theories are at opposite ends, Bass and Avolio (1994) argue that transformational leadership is “an expansion of transactional leadership” and it is built on the foundations of transactional leadership<sup>9</sup>. In transactional leadership, the leader stimulates the followers to achieve the organizational goals as expected. In one study, for instance, the results suggest that followers’ psychological empowerment like competence, self-determination and meaning has an effect on their acceptance of organizational identification<sup>10</sup>. On the other hand, transformational leader motivates people to perform more beyond the formerly anticipated organizational objectives than originally expected<sup>11</sup>.

Transactional and transformational theories have been the focus of scholars and practitioners especially within the past two decades. Burns suggests that it was quite easy to define transactional theory because it was “the basic, daily stuff of politics, the pursuit of change in measured and often reluctant doses”<sup>12</sup>. The author emphasizes the distinction between the verbs “change” and “transform.” The use of the verb “change” is more appropriate to attribute to transactional leadership. According to Burns, “change is [something] to substitute one thing for another, to give and take, to exchange places, to pass from one place to another.”<sup>13</sup> Yet “change” in transformational leadership is special, deep, and broad; therefore, it intrinsically refers to “making difference.” Burns uses the verb “transform” and explains that to transform is “to cause a metamorphosis in form or structure, a change in the very condition or nature of a thing, a change into another substance, a radical change in outward form or inner character.”

---

9 Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Executive Summary. ‘In Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership’, edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, (California: Sage Publications, 1994), p.3

10 , Weichun Zhu; John J. Sosik; Ronald E. Riggio, Baiyin Yang; (2012), “Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment”, *Leadership and Organizational Identification*, pp:186-212

11 See also Den Hartog et. al. 1997; Eraslan 2004a; Bayhan 2002.

12 James MacGregor Burns, *Transforming Leadership*. (New York: Grove Press. 2003), p. 24

13 James MacGregor Burns, p. 24

**Table 1. Images of Managing Change**

		Images of Managing	
Images of Change Outcomes	Intended	Controlling (activities)	Shaping (capabilities)
		Image of Managing Change:	Image of Managing Change:
		DIRECTOR	COACH
	Partially Intended	Image of Managing Change:	Image of Managing Change:
		NAVIGATOR	INTERPRETER
	Unintended	Image of Managing Change:	Image of Managing Change:
		CARETAKER	NURTURER

**Source:** Adapted from Palmer, Dunford, and Akin 2006, 24.

Concomitantly, to Palmer et al., in order to attain an intended change in an organization leader has an image of directing role (Table 1)<sup>14</sup>. Yet, external factors are out of control in such situation. The caretaker image provides partial control over change due to the limited power of using control. While the image of coaching can intentionally motivate employees through desired outcomes, interpreter clarifies the meaning of change to them. The nurturers, on the other hand, assume that the outcomes of change are out of managers' control due to the various dynamics and entities of the organizations.

According to Transformational Leadership Theory, the strong interaction between leaders and their followers is an influential factor for the practice of innovation. According to Burns, the aim of agreement between the leader and followers is to produce real change in persons' lives, behaviors, and their institutions through vis a vis interaction in organizational environment<sup>15</sup>. Leaders are the primary actors assuming the main role in activating people into an organizational change process. Burns believes that when leaders support a sense of group identity and collective efficacy, the followers participate with powerful feelings of "self-worth" and "self-efficacy" which he calls this process "empowerment."<sup>16</sup> Trans-

14 Ian Palmer; Richard Dunford, and Gib Akin. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. (New York: McGraw-Hill 2006).

15 James MacGregor Burns, 1978

16 James MacGregor Burns 2003, p. 26



forming leaders do not use their power over their followers; instead, they inspire and promote the followers by making them work together to go beyond organizational objectives. In such an environment where tension develops, followers should become independent leaders themselves that transforms participatory and democratic leadership in organizational settings. Similarly, Kouzes and Posner (2002) underline the significance of empowerment by suggesting that the leader should generate power all around for people around themselves who think they are weak, incapable, meaningless, and cannot work with their full capacity; as a result, want to run away from the organization<sup>17</sup>.

### **I.1. Major Components of Transformational Leadership**

Leaders employ one or more of the four components of transformational leadership to achieve their agreements with their followers<sup>18</sup>. Bass conceptualized these factors as (1) idealized influence, (2) inspirational motivation, (3) intellectual stimulation, and (4) individualized consideration<sup>19</sup>.

In the idealized influence factor, leaders serve as idealized role models for their followers by applying high moral and ethical standards. As a result, followers take leaders as a model for their own achievements and practices<sup>20</sup>. In the second component, which is inspirational motivation, leader motivates his/her subordinates by demonstrating commitment to the shared vision and objectives, supporting team spirit, and providing meaning and challenge to their jobs<sup>21</sup>. Thus, transformational leaders stimulate followers' enthusiasm and sustain team spirit<sup>22</sup>. In the intellectual stimulation component, the leader encourages the followers to present their ideas and try new solutions to address new challenges. Followers are not criticized in front of the others because of their individual faults and leader intellectually stimulates the followers to increase their enthusiasm and skills<sup>23</sup>. In the last component, the individualized consideration,

---

17 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*. (San Francisco, CA Jossey-Bass, 2002) p. 281

18 Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass, *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002), p. 2

19 Bernard M. Bass, *The Ethics of Transformational Leadership*. KLSP: Transformational Leadership, Working Papers. (Academy of Leadership Press, 1997)

20 Bass and Avolio 1994, p. 3-4; Riggio et. al. 2004, p. 51

21 See Bass and Avolio 1994, p. 3-4; Bass 1998; Kouzes and Posner 2002

22 Riggio, et. al 2004, p. 51

23 Avolio and Bass 2002, p. 3

leader is acting as a coach or mentor who pays attention to each person's needs to provide achievement and growth<sup>24</sup>. Not only do leaders listen to their followers effectively, but also they show sensitivity to emotional needs and concerns of followers<sup>25</sup>.

Bass's conceptualization the components are the core elements of the transformational leadership. However, the underlined components should not be considered independent from personal attributes and characteristic and be understood as a leadership practice methodology. For the purpose of discussion, these components will be revisited in the view of nonprofit sector perspective in the following sections.

## II. Transformational Leadership Concept in the Third Sector

Societal challenges create a pressure on nonprofit and governmental agencies towards innovation and change. Although limited number of studies has combined transformational leadership with nonprofit organizations, they primarily focused on organizational change in nonprofit sector<sup>26</sup>. Attempts to explore transformational leadership in nonprofit sector are mainly intensified in 21<sup>st</sup> century societies. Several scholars echoed multiple approaches to this field. Jaskyte examined the association between leadership and organizational culture and innovativeness<sup>27</sup>. All organizations, and in general all systems, exist in an environment and inescapably being affected by the changes in their surrounding conditions. Since nonprofit organizations, as any other organization, interact with their environment and being affected by the external changes, nonprofit leaders should know the ways of influencing the work conditions and environment to adapt them to those changes. Jaskyte states that leaders create organizational culture by "teaching, coaching, role modeling, reward allocation, recruitment, selection, promotion, and other mechanisms" that promote changes, or can form an organizational edifice to support changes<sup>28</sup>. The findings of her exploratory study reveal that although leadership has been held out as one of the most important predictors of innovation, it was not correlated with organizational innovativeness. However, examining the

---

24 Bass and Avolio 1994, p. 3-4

25 Riggio, et. al. 2004 ,p. 52

26 Riggio et al 2004, p. 53

27 ,Kristina Jaskyte. Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Winter 2004, Vol. 15, No. 2, p. 153 - 168

28 Jaskyte, 2004, p. 154

link between leadership and organizational culture is important for understanding how leadership and innovation are related and presents practical implications to nonprofit leaders.

Similarly, Eisenberg believes that as the nonprofit world grows more complex, it needs strong and vital leadership more than ever<sup>29</sup>. Fragmentation and corporatization of the nonprofit world, unwillingness of many young people from taking on nonprofit careers because of financial issues and lack of teamwork generate a leadership gap for nonprofit sector. The author presents several analytic approaches. These are (1) subsidizing entry-level jobs for young people, (2) strengthening academic centers by improving their curricula and expanding the faculties, (3) renewing civic education to show the people the nonprofit institutions' critical role in shaping the society, and (4) getting nonprofit groups to focus on leadership development<sup>30</sup>. Light aimed to develop a deeper understanding about how a successful and innovative leadership for both government and nonprofit organizations. By studying 26 nonprofit and government organizations in Minnesota, which have maintained organizational innovation, the author offers four common themes behind their success: a commitment to controlling their environments, an internal structure that creates the freedom to imagine; leadership that prepares the organization to innovate and management systems to accomplish the goals of organizations<sup>31</sup>.

In order to be successful transformational leaders, resource professionals and nonprofit executers, they should recognize the importance of organizational tasks, and develop their skills that are necessary to carry out them. Weinstein mentions managerial resource development issues, which include staffing, development of board, team interaction, fundraising, vision, and growth of organization<sup>32</sup>. The author believes that there is a strong connection among these issues and becoming a transformational leader of a nonprofit organization; and puts forward the importance of transformational leadership in the nonprofit sector<sup>33</sup>. Since the success of nonprofit organizations is crucial to the social structure, there is a need

---

29 Pablo Eisenberg, *Solving the Nonprofit Leadership Crisis Will Take Much Work*. *Chronicle of Philanthropy*, 12/9/2004, Vol. 17 Issue 5, p. 44

30 Eisenberg 2004, p. 44

31 Paul C. Light 1998 *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations That Innovate Naturally*, by. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,

32 Stanley Weinstein, 2004. *Transformational leadership and the resource development professional*. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, No. 44, (summer): p. 28

33 Weinstein, 2004, p 28.

for the transformational leaders to overcome challenges of continuously changing organizational structures.

### **II.1. The Necessity of Transformational Leadership in Nonprofit Sector**

Nonprofits are unique institutions serving people through providing needed and pleasing services and products<sup>34</sup>. Thus, they have a critical mission in establishing public good with the partnership of public and private sectors. Transformational leadership model enables nonprofit sector managers in creating a clear vision and mission. According to Conger, vision component includes articulation of objectives of what the organization can accomplish in the future<sup>35</sup>. Even though it is not necessary that the original source of the vision must be the leader, the leader must have a role in crafting and articulating the vision. Leader encourages the followers to support each other while accomplishing the objectives and stimulates team spirit by demonstrating enthusiasm for shared goals in the inspiration component. Hence, transformational leaders support the followers in a way beyond their personal self-interests for collective mission<sup>36</sup>. As a result, transformational leadership can intensify the acceptance level of the mission and facilitate its accomplishment in voluntary organizations.

Bass conceptualized transformational leadership as a core element of organizational change, stating that “leaders are truly transformational when they increase awareness of what is right, good, important, and beautiful, when they help to elevate followers’ needs for achievement and self-actualization, when they foster in followers higher moral maturity, and when they move followers to go beyond their self-interests for the good of their group, organization, or society.”<sup>37</sup> This is also directly related to the democratic leadership approach. Ruscio suggests that leader is accepted as a positive change agent in the course of modern democratic thought and “elevates other individuals to higher moral planes of collective goodness against the image of leaders as congenitally manipulative power-seekers,

---

34 Peter Drucker, *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard. (San Francisco: Jossey- Bass 1996), p.319

35 , Jay A. Conger 1999. *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research*. *Leadership Quarterly*, Vol 10, 1999, p. 145-180.

36 McCauley Cynthia D. *Successful and Unsuccessful Leadership*. In *The Nature of Leadership*, edited by John Antonakis, Anna T. Cianciolo, and Robert J. Sternberg (California: Sage Publications, 2004), p. 199-221

37 Bass 1997, p. 171

who by their very willingness to assume positions of leadership portray an ambition that renders them even more prone to deviousness than the people they lead.”<sup>38</sup> In this sense, transformational leadership plays a crucial role in creating a democratic and clear understanding of management in nonprofits which would promote the civic participation and engagement.

Notwithstanding private and public sector, the application of transformational leadership to nonprofit organizations strengthens its efficacy. A study by Egri and Herman in which thirty-three nonprofit leaders were compared to thirty-eight leaders in for-profit companies found no significant differences in the transformational leadership qualities of leaders in nonprofit and for-profit organizations. However, they discovered that organizations in nonprofit sphere seemed to be highly receptive to transformational leadership while for-profit organizations appeared to be moderately open<sup>39</sup>. It is a matter of fact that micro and macro environments for all systems and organizations change at a dizzying speed for all organizations regardless of their structural characteristics. Changing nature of environment for third sector frequently urges transformational leadership to adopt. Furthermore, the biggest challenge for the nonprofit leaders to convince their followers that the cause of the organization matters and it deserves to be honored in all possible means. Second, the nonprofit leaders should be creative, innovative, and flexible enough to provide the necessary financial and technological capacity for running their “business”. Transformational Leadership facilitates innovation and the better allocation of the resources.

## **II.2. Transformational Leadership Components in the View of Nonprofit Sector**

In the current evolving organizational change environment, the successful and effective organizations highly depend on leaders possessing appropriate balance of skills, competencies, and capabilities<sup>40</sup>. The organizations/leaders ought to proactively seek new ways of providing services in response to the rapidly increasing level of change in the dynamic communities they serve. In this regard, the major components of transformational

---

38 Kenneth P. Ruscio, *The Leadership Dilemma in Modern Democracy*. (MA: Edward Elgar 2004), p.5

39 Carolyn. P. Egri and Suzan. Herman. 2000. Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management Journal* Vol 43, 2000,p. 571-604.

40 See Francis et al., 2003; Gümüştekin and Emet 2007.

leadership would help nonprofit leaders to rebuild their organizational environment and the philosophy of their mission.

The “idealized influence” component has a vital role in terms of the voluntary nature of the third sector. This component of transformational leadership is particularly relevant to leaders of nonprofit organizations because it helps in building follower commitment to the cause.<sup>41</sup> People never make a contribution or join voluntary activities where their nonprofit leaders are untrustworthy and have unethical conducts. In addition, the expanding nature of voluntary organizations requires nonprofit leader for being consistent in his or her behavior, displaying high standards of moral and ethical behaviors today more than ever. The success of the voluntary sector highly depends on the level of followers’ beliefs to the organizational objectives<sup>42</sup>. By being admired, respected, and trusted, the nonprofit leader acts to make him or her role models for their followers.

The second component, which is “inspirational motivation”, has a pivotal role in voluntary organization leadership. This component aims to motivate practitioners and create enthusiasm and team spirit among followers. Csikszentmihalyi explains that besides trust, a shared enthusiasm for the team mission, team members believe that they can accomplish, supports team spirit<sup>43</sup>. By ensuring that team can accomplish tasks, leaders encourage team members via organizational achievements. Unlike for-profit organizations, motivating employees does not rely on monetary means in non-profit organizations. Thus, motivating nonprofit followers is based on nonmaterial ways such as being enthusiastic about the mission and inspired by the organizations goals. For instance, James E. Austin , Harvard Business School professor, when answering the question why do business leaders serve in the nonprofit sector, especially as board members, he claims that businesspeople serve “because of their values and sense of community responsibility”<sup>44</sup>. In short, an inspirational leadership behavior will escalate followers’ commitment in carrying out the nonprofit sector goals, thereby contributing to the public good and innovation.

---

41 Riggio et al. 2004,p. 51

42 Kevin. S. Groves, & Michael. A. LaRocca (2012). Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,19, 215-229.

43 Mihaly Csikszentmihalyi. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. (New York: Harper Collins1990)

44 James E. Austin, ‘Business Leaders and Nonprofits’, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 9, No. 1 (Fall) 1998,p. 39-51

Transformational leaders support flexibility by encouraging their followers to search new methods for thinking about a problem<sup>45</sup>. This makes the intellectual stimulation component much more significant "...where volunteers and paid staff members are often attracted to the organization precisely because they can have a direct impact."<sup>46</sup> This stimulation, in which leaders encourage followers to be innovators and problem solvers, usually occurs when leaders empower and intellectually challenge followers to take initiative.

The last component, "individualized consideration," includes coaching or mentoring and paying attention to each person's needs. Management models may fail because they do not consider followers' and employees' expectations and emotional needs. This element of transformational leadership is important in nonprofit organizations, since a leader needs to be "particularly sensitive to the various motivations that cause volunteers to be affiliated with the organization."<sup>47</sup> There is a strong association between individualized consideration and Neck et al's self-leadership approach in nonprofit sector. They present a complementary leadership approach by focusing on self-leadership which refers to "the process of leading oneself" at all levels of organization<sup>48</sup>. Even though top-down management approach seems to be successful to tackle with daily routines of nonprofits, it "yields short-run solutions to the problems since it cannot promote employee commitment."<sup>49</sup> Their approach implies that leadership requires everyone's contribution in charitable activities.

To sum up, the four transformational leadership components have applicable foundations and yield positive end results in voluntary sector. When considered the very nature of the nonprofit sector, transformational leadership has become much more crucial during the change process. In order to be successful, leaders inspire followers and generate commitment to shared objectivities by using transformational leadership tenets and behaviors.

---

45 John J. Sosik, Surinder S. Kahai, and Bruce J. Avolio. 1998. Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal* Vol 11(2), p. 111-121.

46 Riggio et al. 2004, p. 51

47 Riggio et al. 2004, p. 52

48 Christopher P. Neck, Ashcraft, Robert E., and Vansandt Craig V., Employee Self-Leadership: Enhancing the Effectiveness of Nonprofits. *International Journal of org. Theory & Behavior*, 1998, Vol. 1, No. (4), p. 523

49 Neck et. al 1998, p. 523



### III. Methodology and Research Design

The study investigated the phenomenon of nonprofit organization and the transformational leadership theory within their real life context by focusing on the Human Resource Development Foundation (HRDF) located in Istanbul. The problem of the effects of transformational leadership on organizational change in nonprofit sector is conceptualized for the inquiry. In social sciences case study approach is used as a tool to explore basic principle or causation factors on a specific phenomena or event.<sup>50</sup> The research question of the study is that how effective is transformational leadership approach to manage change in nonprofit sector at its core. The research question can be theoretically hypothesized as the transformational leadership approach provides an effective instrument of change management in nonprofit sector. To select the case study most different system approach has been applied in order to test the similarity of indicators and causal mechanisms with the theoretical concepts of transformational leadership. A researcher can prefer case study technique when “how” or “why” questions were posed<sup>51</sup>. The research question starts with a “how” question that tries to explore a contemporary set of events on organizational change and transformational leadership. It can be stated that the theoretical hypothesis directs attention to transformational leadership approach in managing change in third sector. Nonprofit organization is the primary unit of analyses of this research. In order to link data to propositions, “precision of pattern-matching” technique is applied since the quantitative data have been obtained for the actual pattern without prediction of a second one. While selecting the case, purposive sampling is employed based on the researcher’s analytical purpose in his mind. Since the selected case serves a specific point within the overall scope of the study the researcher used single-case design. In this regard, the researcher assumed the Human Resource Development Foundation as representing the critical case in testing the Transformational Leadership Theory. Furthermore, the HRDF is selected because it had a prior history of innovation and transformation in organizational settings and vision to confirm as well as to extend the theory. Data has been obtained through an interview with the general director of the HRDF. The researcher used semi structured questions in order to explore personal perspectives and perceptions of the interviewee. The questions were prepared taking into account the prepositions of the Bass’s four components of transformational leadership to conceive the process of visionary and structural change of the HRDF.

---

50 See Yin 2003; George and Bennett 2005.

51 Yin 2003, p.23.



#### **IV. Case Study: Human Resource Development Foundation in Turkey**

The Human Resource Development Foundation (HRDF) was founded in 1988 by a group of academicians and entrepreneurs in Istanbul. The increasing effect of urbanization since the 1950s in Turkey, as well as its adverse effects, has strengthened the views that population and development are closely linked, and that it is necessary to support development programs with strong population policies. Based on the view that development and progress are all human-based, the HRDF has adopted the objective of strengthening the quality of human resources, and has aimed to support vulnerable groups in particular with educational and advocacy activities as well as other services. Although aware of the fact that reducing the population growth rate will not, of its own, remove the obstacles to development, the HRDF has advocated increasing the availability of family health services and ensuring that a larger population benefits from reproductive rights when formulating policies and priorities pertaining to population. It accordingly defends the individuals' rights in having as many children as they wish, and at any frequency and time that they want.

During its history spanning over 20 years, the activities of the HRDF have demonstrated the Foundation's intent in finding solutions to social problems in different areas. However, population and development concepts are initially envisioned as the focused areas of activity. In the years the foundation was established, the requirements that emerged regarding reproductive health as a consequence of the internal migration associated with urbanization and industrialization, and especially the external migration from Bulgaria, were effective in determining the objectives of the Foundation. The interests of the founding members and international financial support in the area of reproductive health could also be listed among the other factors that were involved in shaping these objectives. In its years of founding, the HRDF has initiated two important programs. The first of them was the migration support program, which began with the support activities organized for the migration of our "kin" from Bulgaria. The other program was in the area of reproductive health, and in parallel with the planned development activities in Turkey, the foundation has contributed to the activities in the area of family planning, which were initially led by only a limited number of NGOs.

Although studies regarding the management of migration have been an important component of the Foundation's activities in its founding years, it later became an area of secondary importance by the beginning of the 2000s, due to the increasing importance and predominance of re-

productive health programs at the time. However, circumstances changed again in the following period, and migration support programs oriented towards refugees have currently become the Foundation's programs with the largest budget and scope. Similarly, the HRDF has, in its later years, and in accordance with the needs of the country, focused on the violence against women, and also towards women who experience the greatest difficulty in accessing any kind of service. In this context, as women who are victims of human trafficking represent a faction that is subject to abuse with minimum access to any services, the Foundation has decided to organize activities to support them.

In order to address all these challenges the HRDF has an authentic and successful management structure and leadership model. The executive board of the Foundation is elected democratically between the founding members; however, the number of Foundation members is limited. The general managers are responsible for the implementation of programs on behalf of the Executive Board and the Head of the Foundation's Executive Board. All the services of the Foundation's programs are carried out through the activities of recruited professional individuals. These professionals carry out the Foundation's activities on a project basis. The number of volunteers is very limited. The Executive Board and General Manager both endeavor to ensure that employees within the Foundation assume as much responsibility as possible in accordance with their skills, and that they participate actively in decision processes of the HRDF management. The Administrative Board as well as the Head of the Foundation assumes a determining and monitoring role within Foundation's policies. These administrative units do not monitor every single operation of the Foundation on a day-to-day basis, with the personnel having been granted with a considerable level of initiative. This initiative has increased the employees' willingness to take responsibility, and has also improved their work-related motivation.

#### **IV.1. Discussion and Recommendations for Nonprofit Organizations**

The HRDF is a unique example on how a nonprofit organization has evolved since its inception through a comprehensive understanding and leadership. Defining its organizational mission as developing "population and development," the HRDF initially focused on reproductive health as a consequence of the internal migration associated with urbanization and industrialization in Turkey. Yet, the foundation expanded its areas with a transformative and participative management understanding due to

the social and political changes in Turkey. They later on organized migration support programs oriented towards refugees and victims of human trafficking. This part will present recommendations about nonprofit sector leadership. To do this, by adopting experiences of the HRDF, Kouzes and Posner's conceptualization of leadership elements will be discussed. After their research, Kouzes and Posner realize that "feeling powerful comes from a deep a sense of being in control of life."<sup>52</sup> When people think they are able to organize resources to accomplish tasks, they persevere to achieve. The most important part of strengthening others is to establish an atmosphere where people have some sort of stimulation to participate and feel themselves valuable. There are four main leadership elements which strengthen others: (1) ensuring self-leadership, (2) providing choice, (3) developing competence and confidence, and (4) fostering accountability<sup>53</sup>. By implementing these factors, nonprofit leaders can considerably increase followers' beliefs in their own capability to make a difference.

When nonprofit leaders use the first element, ensuring self-leadership, they recognize the necessity and significance of delegating their power to their followers. Sharing power with others means that leaders show their trust in and respect for followers' abilities. Kouzes and Posner point out that "...people who feel capable of influencing their leaders are more strongly attached to them and more committed to effectively carrying out their responsibilities."<sup>54</sup> Thus, nonprofits need a "self leadership" approach in order to "contribute to the promoted commitment and performance at all levels within nonprofit organizations by motivating employee, training them, promoting consideration, and improving the running of financial resources within the nonprofit organizations"<sup>55</sup>.

The second factor, "providing choice," is a necessity for nonprofit organizations and their employees in order to offer outstanding services. If employees have freedom to act while meeting public along with the good and sufficient authority to provide services, additional employee efforts would most likely appear. Therefore, in order to ensure higher levels of performance, the leaders must be practical in designing tasks that provide followers choice and discretion <sup>56</sup>. Generating solutions to complex problems of nonprofits highly depends on collaborative structure and ability of cooperation between nonprofits and other organizations.

---

52 Kouzes and Posner 2002, p. 282

53 Kouzes and Posner 2002, p. 284

54 Kouzes and Posner 2002, p. 287

55 Neck et. al 1998, p. 533

56 See Kouzes and Posner, 2002, p 289; Özmutaf 2008

Developing competence and confidence, which is the third factor, requires investments in initiatives. These investments in training and development result in profits because organizations that fund more than the average amount on training have a higher return on investment than organizations those spend below average. In addition to training, sharing information and resources with followers support developing their abilities and competencies. When power and responsibility are extended to followers, a synergistic process is established and successful responses come from followers<sup>57</sup>. Eisenberg (2004) presents that nonprofit groups have repeatedly failed to recruit young people who could be future leaders, refused to plan for the inevitable transitions in staff leadership, and maintained boards of directors that do not grasp the importance of leadership development<sup>58</sup>. In this regard, nonprofits should have leadership development programs and leadership training programs. These training efforts provide not only higher levels of follower involvement and commitment but also better understanding of organization visions and values.

The fourth element, namely fostering accountability, strengthens followers by ensuring that their ability to identify their interdependency. When leaders believe that followers are competent and take responsibility for their own part of the job, they begin to be more trusting and confident. Nonprofit leaders will be more confident in case they recognize that if they do their part, followers will do theirs. Since the success and effectiveness of a team depend on every member of the group, individual accountability is one of the important elements of collaborative effort. Followers expect each other to do their part of the job and these expectations have a powerful role in inspiring them to succeed<sup>59</sup>.

Two rationales can be counted as the need for transformational leadership approach of NGOs. First, due to the voluntary nature of nonprofit activities and practices, they are more open to internal pressure of change. While policies and practices of for profits and/or governmental agencies are influenced by the rules of economic cost and benefit balance, political alternations, social norms and culture, social benefits, psychological satisfaction of followers are the essential dynamics shaping the mission and goals of third sector. As seen in Figure 1 transformational approach to nonprofit leadership makes them more innovative, proactive, and adaptive systems setting new priorities and strategies based on needs and social

---

57 Kouzes and Posner, 2002, p. 292

58 Eisenberg 2004, p. 45-46

59 Kouzes and Posner 2002, p. 299

expectations. Furthermore, instead of one way communication, transformational leadership has double loop interaction between dynamics and results. Paradoxically, third sector organizations experience first order incremental change<sup>60</sup> resulting transformation instead of reorientation of new circumstances.

The second reason is about the necessity of holistic change approach in third sector due to vibrant and active interaction among their subunits and entities. Nonprofits have more dynamic structure than for profit organizations. Voluntary activities make NGOs interactive systems with less resistance to change to achieve their vision and goals. They are more adaptive systems to new challenges and sociopolitical pressures. One part or a component of this system cannot be changed because of this dynamic structure. Thus, a holistic approach is required in order to realize a complete organizational transformation for nonprofits.

## **Conclusion**

Voluntary and nonprofit organizations constitute a vital role in shaping a healthy society together with public and private sector. They are the unique places where people can practice a responsible citizenship role in the community. Nonprofit groups should build future leadership within their own organizations instead of looking at other sectors for their top executive positions. The challenges of the third sector require greater demands from leaders of this sector. On the other hand, developing future leaders should be an integral part of the leadership development program of the voluntary sector organizations' agenda. Nonprofits are unique institutions serving people through providing needed and pleasing services and products. Because of this uniqueness in nature, leading nonprofit organizations practically differ from leading for-profits. Unlike for-profits, nonprofits deal with the issues of shaping social policies through life-changing ways and moral contract with society<sup>61</sup>. Therefore, nonprofit leaders should have a good public image.

For innovative societies, in order to accommodate to rapid changes, shared visions and objectives of nonprofit sector are needed to be inspired through transformational leadership behaviors . Research shows that

---

60 Karen L. Newman, Organizational Transformation During Institutional Upheaval. *Academy of Management* 2000. 2 (4): 38-45

61 , Joanne B. Ciulla, The ethical challenges of nonprofit leaders. In 'Improving Leadership in Nonprofit Organizations' edited by R. E. Riggio, & S. S. (San Francisco, CA: Jossey-Bass 2004), p. 63-75

transformational leadership components yield positive results in terms of changing process through idealized influence, inspirational motivation, and individualized consideration. Motivating nonprofit followers and getting them through contribution in charitable activities urge the presence of effective leadership accomplishments. The HRDF, for instance, is a unique example on how a nonprofit organization has evolved since its inception through a comprehensive understanding and leadership. Two rationales can be extended for transformational leadership for NGOs: (1) due to the voluntary nature of nonprofit activities and practices, they are more open to internal pressure of change; (2) the necessity of holistic change approach in third sector due to vibrant and active interaction among their subunits and entities.

Peter Drucker argues that leadership is about partnerships, collaborations, and collective action, both inside and outside the organization in the new postmodern era<sup>62</sup>. Contemporary nonprofits, by no means, face moral issues associated with how to raise money as well as how to reach their goals and mission. Transformational leadership can be enhanced or better developed through training and development programs. Improving the leadership quality of nonprofit leaders with a special emphasis on transformational leadership directly strengthens the underlying intentions of this sector. Nonprofit leaders presenting high quality transformational leadership are those who take strategic changes tuned with organization's mission and objectives. For sure, nonprofit sector managed with a high quality transformational management will contribute to society to make it safer, improved and wealthier.

## REFERENCES

- Austin, James E., 'Business Leaders and Nonprofits', *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 9, No. 1 (Fall) 1998: 39-51
- Avolio, Bruce J. and Bernard M. Bass, *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002)
- Bass, Bernard M., *The Ethics of Transformational Leadership. KLSP: Transformational Leadership, Working Papers*. (Academy of Leadership Press, 1997)
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio, Executive Summary. 'In Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership', edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, (California: Sage Publications, 1994), p. 1-9

---

62 Drucker, Peter 1996, p. 320

- Bass, B. M., Steidlmeier P., Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. In *Ethics, The Hearth of the Leadership'*, edited by Joanne B. Ciulla. (Praeger Publisher, 2004) p. 175-196
- Bayhan, Vehbi, *Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri; Patronaj ve Nepotizm*", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 2002, s. 1-13.
- Berber, Aykut, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11 (36), 2000, s.1-25.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. (New York: Harper&Row. 1978)
- Burns, James MacGregor, 'Transforming Leadership'. (New York: Grove Press. 2003)
- Ciulla, Joanne. B., The ethical challenges of nonprofit leaders. In 'Improving Leadership in Nonprofit Organizations' edited by R. E. Riggio, & S. S. (San Francisco, CA: Jossey-Bass 2004), p. 63-75
- Conger, Jay. A. 1999. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, Vol 10, 1999, p. 145-180.
- Crosby, Barbara C. and John M. Bryson, *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. 2<sup>nd</sup> ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass 2005)
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. (New York: Harper Collins 1990)
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. Van Muijen, and Paul L. Koopman. 1997. Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol 70, 1997, p. 19-34.
- Drucker, Peter, *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard. (San Francisco: Jossey- Bass 1996), p.319
- Drucker, Peter, 'What Business Can Learn from Nonprofits', *Harvard Business Review*. July 1989.
- Eisenberg, Pablo, Solving the Nonprofit Leadership Crisis Will Take Much Work. *Chronicle of Philanthropy*, 12/9/2004, Vol. 17 Issue 5, p. 44
- Egri, Carolyn. P. and Suzan. Herman. 2000. Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management Journal* Vol 43, 2000,p. 571-604.
- Erçetin, Ş. Ş., *Lider Sarmalında Vizyon, (Önder Matbaacılık, Ankara 1998)*
- Eraslan, L., "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", *Milli Eğitim Dergisi*, sayı 162, 2004a.
- Eraslan, L., Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 2004b.
- Francis, D., Bessant, J., & Hobday, M., Managing radical organizational transformation. *Management Decision*, 41(1), 2003, p. 18-31.
- George, Alexander L. and Andrew Bennet. *Case Studies and Theory Development in Social Sciences*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.



- Gümüştekin, Eren G. ve C. Emet, "Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileri", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol:17, 2007, p. 90-116,
- Groves, Kevin. S., & LaRocca, Michael. A. Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2012, 19: 215-229.
- Heimovics, Richard D., Robert D. Herman, Carole L. Jurkiewicz Coughlin Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Fram Analysis *Public Administration Review*, Vol. 53, No. 5, Sep. - Oct. 1993, pp. 419-427
- Jackson, Sheila; Farndale, Elaine; Kakabadse, Andrew. Executive development: meeting the needs of top teams and boards. *Journal of Management Development*, 2003, Vol. 22 Issue 3
- Jaskyte, Kristina. Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Winter 2004, Vol. 15, No. 2, p. 153 - 168
- Jurkiewicz, Carole L. and Massey, Tom K. Jr., The Influence of Ethic Reasoning on Leader Effectiveness: An Empirical Study of Nonprofit Executives. *Nonprofit Management & Leadership*, Winter1998, Vol. 9, No. 2.: 173-186
- Kouzes, James M. and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*. (San Francisco, CA Jossey-Bass, 2002)
- Light, Paul C. 1998 *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations That Innovate Naturally*, by. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,
- McCauley, Cynthia D. Successful and Unsuccessful Leadership. In *The Nature of Leadership*, edited by John Antonakis, Anna T. Cianciolo, and Robert J. Sternberg (California: Sage Publications, 2004), p. 199-221.
- Mintzberg, Henry. *Structure in Fives. Designing effective organizations*. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983)
- Nanus, Burt and Dobbs, Stephen M., *Leaders Who Make Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*. (CA Jossey-Bass, San Francisco, 1999)
- Neck, Christopher P., Ashcraft, Robert E., and Vansandt Craig V., Employee Self-Leadership: Enhancing the Effectiveness of Nonprofits. *International Journal of org. Theory & Behavior*, 1998, Vol. 1, No. (4), p. 521-551
- Newman, Karen. L., *Organizational Transformation During Institutional Upheval*. *Academy of Management* 2000. 2 (4): 38-45
- Özmutaf, Nezih Metin ve Murat Kayalar,. *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili: İstatistiksel bir Yaklaşım*. *Ege Akademik Bakış*, 2008, Vol: 8 (2), p. 563-585
- Oklahoma Center For Nonprofits 2010-2011 Oklahoma Center Annual Report. Available at (last visited on January 8<sup>th</sup> 2012): <http://www.oklahomacenterfor-nonprofits.org/Portals/0/documents/Annual%20Report%202010-2011.pdf>



- Palmer, Ian, Richard Dunford, and Gib Akin. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. (New York: McGraw-Hill 2006).
- Ruscio, Kenneth P. *The Leadership Dilemma in Modern Democracy*. (MA: Edward Elgar 2004).
- Riggio, Ronald E., Bass, Bernard M., and Sarah Smith Orr. *Transformational Leadership in Nonprofit Organizations*. In *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*, edited by Ronald E. Riggio and Sarah Smith Orr. (California: Jossey-Bass 2004), p. 49-62
- Smithy, Janice Francis. *Sarbanes-Oxley holds big implications for nonprofits*, *Journal Record*, (The Oklahoma City, OK 2004).
- Sosik, John J., Surinder S. Kahai, and Bruce J. Avolio. 1998. *Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups*. *Creativity Research Journal* Vol 11(2): 111-121.
- Weinstein, Stanley. 2004. *Transformational leadership and the resource development professional*. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, No. 44, (summer): 5-55
- Waldman, David A., Bernard M. Bass, and Walter O. Einstein. *Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes*. *Journal of Occupational Psychology* 1987, Vol. 60: 177-186.
- Yin, Robert K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications
- Yüksek, Ahmet Erhan 2005 *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005)
- Zhu, Weichun, John J. Sosik, Ronald E. Riggio, Baiyin Yang; "Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment", *Leadership and Organizational Identification*, 2012, pp:186-2012



## YAZARLAR HAKKINDA

*Alfabetik Sırayla*

### **Ahmet Can BAKKALCI (Yrd. Doç. Dr.)**

Bakkalcı 1970 yılında Ankara'da doğdu. Ankara Üniversitesinde ekonomi öğrenimi gördü (1992), Master eğitimini Pamukkale Üniversitesi (1996) ve Doktora eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde (2002) tamamladı. Araştırma Görevlisi olarak Dokuz Eylül Üniversitesi'nde, 2007-2013 yılları arasında Yardımcı Doçent olarak Pamukkale Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Bölümü'nde çalıştı. Halen Adnan Menderes Üniversitesi Aydın İktisat Fakültesi Avrupa Birliği İlişkileri Bölümü öğretim üyesidir. Başlıca ilgi alanları uluslararası ekonomi, Avrupa Birliği ve ekonomik entegrasyonlardır.

### **Cemal ZEHİR (Prof. Dr.)**

Cemal Zehir, 1993 yılında Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisini bölümünününden mezun olmuştur. 1995 yılında aynı Ünivesitede Ortadoğu İksadı üzerine Masterı birincilikle tamamlamış, 1997 yılında GYTE Genel İşletme Master'ını tamamladıktan sonra, Yönetim Organizasyon alanında Doktora'sını tamamlamıştır. Yönetim, Organizasyon, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çalışmaları bulunmaktadır. Yıldız Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde Prof. Dr. olarak görev yapmaktadır.

### **Duygu TOPLU (Arş. Gör.)**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. İzmir 9 Eylül Üniversitesi mezunu olan Duygu Toplu, doktora yeterlilik sınavını başarıyla geçmiş ve tez aşamasındadır.

### **Engin AKÇAY (Yrd. Doç. Dr.)**

Engin Akçay, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü, 1996 yılı mezunudur. Başbakanlık TİKA bünyesinde Sınır Ötesi İşbirliği Koordinatörlüğü ve İçişleri Bakanlığı bünyesinde Özel Kalem Müdürlüğü birimlerinde görev yapmıştır. Glasgow Üniversitesi'nde

bir dönem lisans sonrası akademik çalışma yürüten Akçay, doktorasını Polis Akademisi'nde tamamlamıştır. "Bir Dış Politika Enstrümanı Olarak Türk Dış Yardımları" adlı bir kitabı bulunan Dr. Akçay, temelde dış politika ve küresel güvenlik politikaları odaklı çalışmalar yürütmektedir. Halen Turgut Özal Üniversitesi'nde Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İngilizce) Bölümü öğretim üyesidir.

#### **Hussein SOLOMON (Prof. Dr.)**

Doktorasını University of South Africa'da Siyaset Bilimi alanında tamamlamış olan Dr. Hussein Solomon, şu anda University of Free State'de profesör olarak görev yapmaktadır. Profesör Solomon, 2009-2010 yılları arasında Uluslararası İslam Çalışmaları Enstitüsü'nde yönetici olarak; 2000-2010 yılları arasında University of Pretoria'da, Uluslararası Siyasal Çalışmalar Merkezi'nde profesör ve yönetici olarak; 1998-2000 yılları arasında, African Centre for the Constructive Resolution of Disputes'da Araştırma Yöneticisi olarak; 1996-1998 yılları arasında Güvenlik Çalışmaları Enstitüsü'nde araştırmacı olarak ve 1993-1995 yılları arasında University of the Western Cape'de Güney Afrika Çalışmaları Merkezi'nde araştırmacı olarak görev yapmıştır. 2011 yılında, Osaka School for International Public Policy (OSIPP)'de ziyaretçi profesör olarak görev yapan Solomon, 2007 ve 2010'da Japonya'da Osaka Üniversitesi'ndeki Global Collaboration Centre'da ziyaretçi profesör olarak görev yapmış ve 2008 yılında Hindistan'daki Jawahrlal Nehru Üniversitesi'nde Afrika Çalışmaları'nın Nelson Mandela Kürsüsü'nde başkanlık yapmıştır. 1994'te, University of London'da King's College Savaş Çalışmaları Bölümü'nde ziyaretçi araştırmacı olarak bulunmuştur. Şu anda İngiltere'deki London School of Economics and Political Science'da MacKinder Programında ziyaretçi olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca, European Centre for Information Policy and Security'nin Danışma Konseyi üyesidir.

#### **Işıl PEKDEMİR (Prof. Dr.)**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Aynı üniversitenin aynı fakültesinden mezun olan Işıl Pekdemir'in, tamamlanmış birçok yüksek lisans ve doktora tezi danışmanlığı ve otuza yakın makalesi vardır.

#### **İrfan YURT (Memur)**

İrfan Yurt, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunu bitirdi. 2012 yılında Düzce Üniversitesinde Turizm ve

Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Halen kredi ve yurtlar kurumunda memur olarak çalışmaktadır

**İsmail TUNCER (Doç. Dr.)**

1970 yılında Antakya'da doğdu. 1991 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünden mezun oldu. 1996 yılında The American University, Washington D.C İktisat Bölümünde yüksek lisansını tamamladı. 2001 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim dalını tamamlayarak doktora derecesini aldı.

**M. Murat YAŞLIOĞLU (Arş. Gör. Dr.)**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Aynı üniversitenin aynı fakültesinden mezun olan M. Murat Yaşlıoğlu, doktorasını 2013 yılının ocak ayında tamamlamıştır.

**Melike Kıvanç SUDAK (Öğr. Gör. Dr.)**

Melike Kıvanç Sudak Yüksek Lisans öğrenimini Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yaparak, 2004 yılında mezun oldu. 2011 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora programını tamamlamıştır. İstanbul Ticaret Üniversitesi MYO'da Öğretim Görevlisi Dr. olarak çalışmaktadır.

**Meryem SAMIRKAŞ (Yrd. Doç. Dr.)**

1979 yılında Mersin'de doğdu. 2001 yılında Mersin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünden mezun oldu. 2005 yılında Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamladı. 2011 yılında Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim dalını tamamlayarak doktora derecesini aldı. 2012 ve 2013 yılları arasında Surrey Üniversitesi, İşletme, İktisat ve Hukuk Fakültesi, Turizm Yönetimi Anabilim Dalında, Turizm, Kalkınma ve Göç alanında çalışmalarda bulunmuştur. Halen Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Osman SEYHAN (Dr.)**

1997 yılında Polis Akademisinden mezun oldu. 2003 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans; 2009 yılında ise Amerika Birleşik Devletleri Teksas Üniversitesi (University of Texas at Dallas) kamu yönetimi alanında doktorasını tamamladı. Halen Polis Aka-

demisi Başkanlığı Göç ve İltica Araştırma merkezinde görev yapmaktadır. Araştırma ve ilgi alanları kamu politikası, liderlik, örgütsel değişim, insan ticareti ve müzakere konularıdır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

**Osman Gökhan HATİPOĞLU (Doktora Öğrencisi)**

1969 Almanya doğumlu yazar Ortadoğu Teknik Üniversitesi Petrol Mühendisliği ve A.Ö.F. İşletme Lisans derecelerine sahiptir. Yüksek Lisans Derecelerini ise TODAİE'den Kamu Yönetimi alanında ve Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünden 2012 yılında Bankacılık Eğitimi alanında almıştır. Halen SBF Yönetim Bilimleri Doktora programında tez öğrencisi olan yazar ve Ziraat Bankası'nda yöneticilik yapmaktadır. Yazarın "Türkiye'nin Kapalı Bankaları" isimli kitabı basım aşamasında olup, 2000 yılında basılmış Project Structuring in Public Relations isimli bir kitapçığı bulunmaktadır. Kamu politikaları, örgüt kuramları, kamu yönetimi disiplini, kamu personeli, 20. Yüzyıl öncesi ABD yönetim tarihi ve Türk Bankacılık tarihi yazarın ilgi alanları arasındadır.

**Ozan BAHAR (Prof. Dr.)**

1971 yılında Mersin/Silifke'de doğdu. 1992 yılında Kara Harp Okulu'ndan mezun oldu. 2000 yılında Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamladı. 2005 yılında Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim dalını tamamlayarak doktora derecesini aldı. Halen Muğla Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Özdemir AKBAL (Araştırmacı)**

Özdemir Akbal 21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü'nde Amerika Araştırmaları Merkezi'nde araştırmacı olarak görev yapmaktadır. İlk, orta ve lise eğitimini Edirne'de tamamlamıştır. Özdemir Akbal'ın Türk Okçuluk Milli takımında Dünya ve Avrupa çapında çeşitli dereceleri mevcuttur. Akbal 2005 yılında Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü'nden lisans derecesi aldıktan sonra, 2005-2008 yılları arasında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi Yüksek Lisansı yapmıştır. Akbal, Turgut Özal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Doktorası'na devam etmektedir.

**Öznur BOZKURT (Yrd. Doç. Dr.)**

Yrd. Doç. Dr. Öznur Bozkurt, Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirdi. Aynı üniversitede işletme alanında yüksek lisan ve doktora derecesini aldı. Bu derecelerden sonra halen Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm

İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda görev yapmaktadır. Akademik ilgi alanları, girişimcilik, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimidir.

**Yusuf YİĞİT (Yrd. Doç. Dr.)**

1973 yılında Sivas'ta doğdu. İlk ve orta ve lise öğrenimini Sivas'ta tamamladı. 1997 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 2004 yılında "Türk Sosyal Güvenlik Hukukunda İşsizlik Sigortası" konulu tezi ile Yüksek Lisansını; 2009 yılında da "İş Hukukunda İşverenin Çalışanlara Bilgi Verme ve Danışma Yükümlülüğü" konulu teziyle Doktorasını tamamladı. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku alanında yayınlanmış kitap ve çok sayıda makalesi bulunmaktadır. Evli ve 1 kız çocuk babası olup, İngilizce bilmektedir.





---

## YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

---

### Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) hakemli ve bağımsız bir dergidir. Yayın politikası ve bilimsel kriterler bağımsız editörler ve Yazı Kurulu'nca tespit edilmektedir.

YBD, yılda iki kez alanında Türkçe ve İngilizce makaleleri yayınlar. YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara odaklanmıştır. YBD'ye gönderilen yazıların orijinal, iddialı ve mevcut literatüre katkıda bulunucu olması beklenir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme altında olmaması gerekir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazara aittir ve yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını YBD'ye devretmiş, YBD'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar. Buna rağmen YBD, daha önce başka bir dilde yayınlanmış yazıları Türkçe'de ve İngilizce'de ilk kez olmak üzere yayımlayabilir. Böyle bir durum var ise yazarın teslim anında Editörleri yazılı olarak bilgilendirmesi gerekir. Aynı zamanda gerekli tüm yasal izinlerin de yazar tarafından yazılı olarak alınmış olması gerekir. YBD aynı zamanda kitap yorum ve eleştirilerini de yayınlamaktadır. Fakat derginin tüm bölümleri hakemlidir ve ön inceleme gerektirir.

### Teslim Süreci ve Şekli

YBD olarak yazıların elektronik posta (e-mail) yoluyla [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr) adresine Microsoft Word dosyası olarak gönderilmesini ve yazışmaların da bu yolla gerçekleştirilmesini tercih ediyoruz. E-mail veya posta ile göndermelerde Editörler Ofisi'nden mutlaka teyit aldığınıza emin olunuz.

Makaleniz ile birlikte 150 kelimeyi aşmayan özetini ve yazarlar hakkında 5-6 satırlık bilgi notunu (Türkçe ve İngilizce olarak) da dergiye gönderiniz. Bu notta bitirdiğiniz okullar, şu an çalıştığınız kurum, unvanlarınız ve yayınlarınız yer alabilir. YBD uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderdiğiniz özetleriniz çok önemlidir. Ayrıca en fazla 10 tane olmak üzere 'anahtar kelimeleri' (keywords) de yazınıza ekleyiniz.

## Uzunluk

Makaleler kural olarak 10.000 kelimedenden fazla, 4.000 kelimedenden az olmamalıdır (Kaynakça ve dipnotlar hariç). Kitap tahlilleri 2.500 kelimeyi geçmemeli, birden fazla kitap tahlilinde veya tahlil denemesinde 3.500 kelime sınırı aşılmamalıdır.

## Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarının YBD kurallarına uymasını temin etmek zorundadırlar. Editörler ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Editörlere ulaştırmaları beklentidir.

## Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıklar 12 punto, koyu (bold) ve tüm harfler büyük olacak şekilde olmalıdır. Takip eden alt başlıklar 12 punto, koyu, ancak bu kez sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde olmalıdır. Üçüncü bir alt başlık halinde ise 12 punto, italik, normal (koyu değil) sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Mümkün olduğunca az başlık kullanılmalı ve karışık numaralandırmalardan kaçınılmalıdır. Yazınızın başlık standardına uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle yazınızı göndermeden YBD kurallarına uygun hale getiriniz.

## Dipnot

**YBD Oxford dipnot sistemini benimsemiştir.** Bu nedenle kaynaklamayı yazı içinde parantezler ile yapmayınız. Dipnotta gösterilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır.

## Kitap:

\* Kitaplarda şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), başlık, (basım yeri: yayıncı, yıl).

### *Tek yazarlı kitap:*

Fernand Braudel, A History of Civilizations, (Londra: Penguin Books, 1993), s. 287.

### *İki Yazarlı Kitap:*

Naim Kapucu ve Hamit Palabıyık, Turkish Public Administration, From Tradition to the Modern Age, (Ankara: USAK Publications, 2008), s. 58.

### **Üç Yazarlı Kitap:**

Sedat Laçiner, Mehmet Özcan ve İhsan Bal, European Union with Turkey, The Possible Impact of Turkey's Membership on the European Union, (Ankara: USAK Publications, 2005), s. 28.

### **Üçten Fazla Yazarlı Kitap:**

Jaroslav Pelikan et al., Religion and the University, (Toronto: University of Toronto press, 1964), s. 109.

### **Derleme Kitaplar:**

H.H. Rowley, (der.), The Old Testament and Modern Society, (Oxford: Clarendon Press, 1951), s. 50.

Urban T. Holmes ve Kenneth R. Scholberg, (der.), French and Provincial Lexicography, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), s. 223-37.

### **Kitapta Bölüm:**

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' içinde George H. Ford ve Lauriat Lane, (der.) The Dickens Critics, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), s. 213-32.

### **Makale**

\* Makalelerde şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), 'makale adı', dergi adı, Cilt:, Sayı:, Yıl, sayfa

Örneğin: Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', International Studies Quarterly, Vol. 43, No. 4, Eylül 1999, s. 427-45

### **Başka Kaynaktan Alınan Makale veya Kitap Bölümü:**

John Roberts, 'Pipeline Politics', içinde Shirin Akiner (der.), The Caspian: Politics, Energy and Security, (Londra: Routledge Curzon, 2004), alıntı İhsan Bal ve Süleyman Özeren, Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), s. 9.

### **Gazete**

\* gazetelerde şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), 'yazının adı', gazete adı, Tarih

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', The New York Times, 11 Mayıs 2003.

Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', The Washington Post, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR2009052900235.html> (Erişim Tarihi: 8 Haziran 2009)

### **Basılmamış Tez**

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2009), s. 9.

### **Resmi Belge ve Raporlar**

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 Kasım 2005-14292/1/04 REV 2

International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 Ağustos 2006

### **Konferans Tebliğleri**

Mehmet Yegin, "A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues", (Tebliğ, the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, ABD, Mayıs 2009), s. 9.

### **İnternet Kaynakları**

İhsan Bal, 'Can Assad's Regime Get Off the Hook Again?', Journal of Turkish Weekly, 17 Mayıs 2011, <<http://www.turkishweekly.net/columnist/3452/can-assad-39-s-regime-get-off-the-hook-again.html>>, (Erişim Tarihi: 4 Haziran 2011).

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2009)

Erişim tarihi mutlaka belirtilmelidir.

### **Kitap Tahlilleri**

Kitap tahlilleri tüm yayın bilgilerini ve ISBN numarasını içermeli, biliniyorsa kitabın fiyatı da belirtilmelidir:

Alan Cassels, Ideology & International Relations in the Modern World, (Londra: Routledge, 1996). 302 sayfa. Kaynakça, dizin. \$14.99. ISBN.

### **Kaynakça**

Çalışma hazırlanırken kullanılan kaynaklar dipnotlardan ayrı olarak makalenin sonuna da kaynakça bölümü olarak eklenmelidir.

## Yazışma Adresi

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Terzioğlu Kampüsü, Rektörlük Binası, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17100, Çanakkale/Merkez

Tel: 0286- 2180018-2605

## Değerlendirme Süreci

Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabiidir ve yayıncı kuruluşlar da dâhil olmak üzere, hiçbir kurum ve kişiye bağlı olmaksızın inceleme bağımsız hakemler ve Editörler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak Editörler ve Editörler Kurulu'nun incelemesinden geçer. Bu safhada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzmanlığı ile tanınan ve gönderilen makale ile ilgili üç ayrı hakeme gönderilir.

Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kriterden hareket ederler:

- 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akışkanlık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı vd.
- 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, dipnotların yeterliliği, yazı ile ilgili yeterli kaynağın kullanılıp kullanılmadığı vd.
- 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi.

Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale yayınlanır, düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir veya yayınlanmaz. Her durumda yazar durumdan bilgilendirilir ve değerlendirme süreci 6 ayı aşamaz. Gönderilen yazıların durumu Editörlerden öğrenilebilir. Hakem raporları gizlidir ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın YBD editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler.

YBD'de yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler.

Hakem süreci olumlu tamamlanan makalenin yazar(lar)ı (16,2cm\*22,9cm) C5 ebatlarındaki bir kâğıt ölçeğine tüm kenarlardan 2cm içeride olacak şekilde Normal stilde ve Times New Roman karakterinde 10 punto büyüklüğünde düzenledikleri makalelerini e-posta ile (ybd@comu.edu.tr) dergi editörlüğüne göndermelidir. Çok büyük tablo ve şekiller 6 puntoya kadar küçültülerek bir sayfaya sığdırılacak şekilde hazırlanmalıdır.

Editörlerden ya da hakemlerden bu tür düzeltmeler beklenmemelidir.



## ABOUT THE AUTHORS

*Alphabetical Order*

### **Ahmet Can BAKKALCI (Assist. Prof. Dr.)**

Bakkalci was born in Ankara in 1970. He received his diploma in Economics from Ankara University in 1992, his graduate degree from Pamukkale University in 1996, his Ph.D. from Dokuz Eylül University in 2002. He became a research assistant at the Pamukkale University (1994-1999) and Dokuz Eylül University (1999-2002). In 2007, he became an assist. Professor in Pamukkale University. Since 2013, Bakkalci is working as an Assist. Professor in European Union Relationship Department at Adnan Menderes University. His field of interests are international economics, European Union and economic integrations.

### **Cemal ZEHİR (Prof. Dr.)**

Cemal Zehir is an professor of management and organization studies in the School of Business Administration at Yıldız Technical University, Turkey. He received his Ph.D. in management and organization from Gebze Institute of Technology. His research interests include management, organizational theory, total quality management, strategic management and human resource management. His research has been published in the Management Decision, International Journal of Production Economics , Journal of Business Economics and Managements , African journal of Business Management, Journal of Transnational Management Development, Journal of American Academy of Business, Cambridge, The Business Review, Cambridge, South East European Journal of Economics and Business, and Journal of Global Strategic Management

### **Duygu TOPLU (Res. Assist.)**

Duygu TOPLU, is a research and teaching assistant at Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Management and Organization. Duygu Toplu graduated from 9 Eylül University; she successfully passed her proficiency examination and she is currently working on her thesis.

**Engin AKÇAY (Assist. Prof. Dr.)**

Engin Akçay is graduated from International Relations Department at Faculty of Political Science, Istanbul University, in 1996. He served the public under the government's Turkish International Cooperation and Development Agency (TİKA) and the Ministry of the Interior. After making post-graduate studies at Glasgow University, Akçay completed his PhD at Turkish National Police Academy. Dr. Akçay is the author of the book; "Turkish Foreign Aid as a Foreign Policy Instrument", and his primary research is in foreign policy and global security policies. He currently serves as Assistant Professor at the Political Science and International Relations Department of Turgut Özal University, Ankara.

**Hussein SOLOMON (Prof. Dr.)**

Dr. Hussein Solomon holds a D.Litt et Phil (Political Science) from the University of South Africa. Currently he is Senior Professor in the Department of Political Science, University of Free State. His previous appointments include being Executive Director of the International Institute of Islamic Studies (2009-2010); Professor and Director of the Centre for International Political Studies, University of Pretoria (2000-2010), Research Manager at the African Centre for the Constructive Resolution of Disputes (1998-2000), Senior Researcher: Institute for Security Studies (1996-1998) and Research Fellow: Centre for Southern African Studies, University of the Western Cape (1993-1995). In 2011, he was Visiting Professor at the Osaka School for International Public Policy (OSIPP). In 2007 and 2010 he was Visiting Professor at the Global Collaboration Centre at Osaka University in Japan and in 2008 he was Nelson Mandela Chair of African Studies at Jawaharlal Nehru University in New Delhi, India. In 1994, he was Senior Visiting Fellow at the Department of War Studies, King's College, University of London. Currently he is Visiting Fellow at the MacKinder Programme for the Study of Long-Wave Events at the London School of Economics and Political Science in the United Kingdom. He is also a member of the Advisory Council of the European Centre for Information Policy and Security.

**Işıl PEKDEMİR (Prof. Dr.)**

Prof.Dr. Işıl PEKDEMİR, is currently a full time professor at Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Management and Organization. Işıl Pekdemir graduated from the same faculty of the same university. Mrs. Pekdemir has supervised many graduate theses and has more than thirty academic publications.



**İrfan YURT (Clerk)**

Irfan Yurt, graduated from The School of Tourism and Hotel Management at Erciyes University in Nevsehir. Yurt, completed master education at the Duzce University Department of Tourism and Hotel Management in 2012. Presently working as a clerk in dormitories in Kocaeli.

**İsmail TUNCER (Assoc. Prof. Dr.)**

He was born in Antakya in 1970. He graduated from Cukurova University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics in 1991. He got master degree from the American University, Washington D.C, Department of Economics in 1996. He received his PhD degree from Cukurova University, Institute of Social Sciences, Department of Economics in 2001. İsmail TUNCER is stil serving as an Associate Prof. in departmant of Economics in the Faculty Faculty of Economics and Administrative Sciences in Mersin University.

**M. Murat YAŞLIOĞLU (Res. Assist. Dr.)**

Dr. M. Murat YAŞLIOĞLU, is a PhD research and teaching assistant at Istanbul University, Faculty of Business Administration, Department of Management and Organization. Murat Yaşlıoğlu graduated from the same faculty of the same university, and recently completed his dissertation and had the right to have PhD. title.

**Melike Kıvanç SUDAK (Dr.)**

Melike Kıvanç Sudak is an Instructor of management and organization, studies in the Vocational School at İstanbul Commerce University. She received her Ph.D in Business Adminstration from Gebze Institute of Technology. Her research interests include management, organization, behavioral sciences.

**Meryem SAMIRKAŞ (Assist. Prof. Dr.)**

She was born in Mersin in1979. She graduated from Mersin University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics in 2001. She got master degree from Mersin University, Institute of Social Sciences, Public Management, Department of Management Sciences. She received her PhD degree from Muğla University, Institute of Social Sciences, Department of Economics in 2011. Between 2012 and 2013 she carried out her academic research about Tourism, Development and Migration at Surrey University in Tourism Management in the Faculty of Business, Economics and Law in the UK. Meryem SAMIIRKAŞ is still serv-

ing as an Assist. Prof. in department of Economics in the Faculty Faculty of Economics and Administrative Sciences in Yuzuncu Yil University.

**Osman SEYHAN (Dr.)**

Osman SEYHAN received M.A. degree in Education Management from the Faculty of Education at Karadeniz Technical University in 2003, and Ph.D. degree in Public Affairs from the School of Economic, Political and Policy Sciences at University of Texas at Dallas, USA in 2009. Dr. Seyhan has published many articles and book chapters. His dissertation entitled "Identifying Social and Political Correlates of National Human Trafficking Scores: An Extension of Bales's Theory Of Modern Slavery" is published by the Lampart Publication in Germany. Dr. Seyhan's research interests include Public Management, Illegal Migration, Human Trafficking, Security Management, Organizational Change, Negotiation. After working at different units of the Turkish National Police Organization as a ranking officer for almost 15 years, Dr. Seyhan is currently working as a police Superintendent at the Security Management Research center at the Turkish National Police Academy. He teaches Stress Management and Conflict and Negotiation at the Faculty of Security Sciences.

**Osman Gökhan HATİPOĞLU (PhD Student)**

The author was born in Germany on 3rd October 1969. He has BS degree in Petroleum Engineering from METU and Bachelor of Management degree from Anatolian University. He has graduated with Master of Public Administration degree from Public administration Inst. For Turkey and Middle East (TODAİE) and Master of Arts degree in Banking Education from Institute of Educational Sciences of Gazi University. The author is still a PhD student on Administrative Sciences in Political Sciences Faculty of Ankara University and working at Ziraat Bank as an assistant manager. He wrote a book named "Closed Banks of Turkey" yet to be published. His areas of interest are public policies, organizational theories, public administration disciplin, public personnel, administrative history of USA before 20th Century and Turkish Banking History.

**Ozan BAHAR (Prof. Dr.)**

He was born in Mersin/Silifke in 1971. He graduated from Military Academy in 1992. He got his master degree from Muğla University, Institute of Social Sciences, Department of Economics in 2000. He received his PhD degree from Mugla University, Institute of Social Sciences, Department of Economics in 2005. Ozan BAHAR is still serving as a Prof. Dr. in the De-

partment of Economics in the Faculty of Economics and Administrative Sciences in Mugla University.

**Özdemir AKBAL (Researcher)**

Özdemir Akbal has been working as a fellow of Institute of Turkey in the 21<sup>st</sup> Century in Centre for America Researches. Akbal has completed primary and secondary education in Edirne. He has place in several competition in World and European Archery Championships. After he had taken bachelors degree in Selçuk University of Faculty of Communication of Department of Journalism, he has taken master degree on Public Administration at the Institute of Social Science of Selçuk University. Akbal, has been continuing PhD, on political science and international relations in Turgut Özal University. He is the author of several articles which were published in Özdemir Akbal, Örgütsel İletişim, İletişim Bilimine Giriş (ed. Orhan Gökçe), Siyasal Kitabevi, 2006, Ankara. Özdemir Akbal, ABD'nin Suriye Siyasetinde Geride Kalma-Geriden Yönetme Yöntemi, Küçük Orta Doğu Suriye (ed. Ümit Özdağ), Kripto Basım Yayım, 2012, Ankara. and books on security, İstihbarat ve Türkiye Geleceğin Güvencesi İstihbarat (Niyazi Tılısıbık ile birlikte Nüve Kültür Merkezi Yayınları 2006), Özgür Güvenli Demokratik Seçim (Kasım Esen ile birlikte Bilgesam Yayınları 2011)

**Öznur BOZKURT (Assist. Prof. Dr.)**

Asst. Assoc. Dr. Öznur Bozkurt, graduated from Sakarya University (department of Business Administration). Master and PhD degree in management at the same University. After these degrees she has still in the works Duzce University School of Tourism and Hospitality Management. Academic interests fields, entrepreneurship, management and organization, organizational behavior and human resource management.

**Yusuf YİĞİT (Assist. Prof. Dr.)**

The author was born in Sivas in 1973. He completed his primary, secondary and high school education in Sivas. He was graduated from Law Faculty of Dokuz Eylül University in İzmir in 1997. He completed his MA in 2004 with his master's dissertation titled as "Unemployment Insurance in Turkish Social Security Law" and his doctor of philosophy (PhD) in 2009 with his doctorate dissertation titled as "Obligation of Employer to Inform and Consult to Employees in Labor Law". The author has published books and several papers on Labor Law and Social Security Law. The author is married and has one daughter. The author can speak English.



---

## NOTES FOR CONTRIBUTORS

---

### **Journal of Administrative Sciences (JAS)**

Journal of Administrative Sciences (JAS) / Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) is a refereed journal and published twice a year. JAS publishes scholarly articles in English and Turkish languages. The journal is an independent publication in terms of scientific research and the editors decide its publication policy.

\*\*\*

JAS focuses on scholarly articles on economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Previously published articles in other languages may be considered by the journal for the first publication English (Turkish) translation. In that case the author should so state at the time of submission, provide relevant written copyright approval by the publication to the JAS. We also welcome book reviews on recent relevant publications.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions:

- i) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.)
- ii) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text.
- iii) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument.

Upon the referees' decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The review process lasts from five to 15 weeks. Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr). The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article.

All manuscripts and editorial correspondence and inquiries should be addressed to the JAS Editorial Office.

### **Submission**

We prefer electronic submission to [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr) as a Microsoft word attachment file. Please be sure that you received a confirmation from the Office.

Manuscripts should be one-and-half spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper. Generous margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy, as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address.

Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references. *JAS uses Oxford Referencing System* which consists of the following elements:

- i) Citations in the body of the paper, using a superscript (raised) number, generally at the end of a sentence.
- ii) A list of footnotes at the bottom (foot) of each page, for all citations on that page. These are known as endnotes if they appear at the end of a chapter, section or other division (for longer texts, for multi-author texts and for texts intended to be read as separate parts)
- iii) The bibliography should be provided at the end of the paper giving the details of each source referred to and possibly other materials consulted in preparing the paper.

### **Length**

Articles as a rule should not exceed 10.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references. Book reviews should be about 2.500 word-lengths. Maximum 3.500 words for book reviews of two or more books.

## **Style and Proofs**

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. Please note that authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within two weeks of receipt.

## **Titles and Sub-Titles**

Titles in the article should be 12 punt, bold and in uppercase form. The sub-titles should be 12 punt and in the title case form.

## **Footnotes**

### **Books**

#### *One author:*

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

#### *Two authors:*

Naim Kapucu and Hamit Palabıyık, *Turkish Public Administration, From Tradition to the Modern Age*, (Ankara: USAK Publications, 2008), p. 58.

#### *Three authors:*

Sedat Laçiner, Mehmet Özcan and İhsan Bal, *European Union with Turkey, The Possible Impact of Turkey's Membership on the European Union*, (Ankara: USAK Publications, 2005), p. 28.

#### *More than three authors:*

Jaroslav Pelikan et al., *Religion and the University*, (Toronto: University of Toronto Press, 1964), p. 109.

#### *Editor(s):*

H.H. Rowley, (ed.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), p. 50.

Urban T. Holmes and Kenneth R. Scholberg, (eds.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), p. 223-37.

#### *Part of a Book:*

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' in George H. Ford and Lauriat Lane (ed.), *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), p. 213-32.

**Book Chapter or Article Cited From Another Source:**

John Roberts, 'Pipeline Politics', in Shirin Akiner (ed.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (London: Routledge Curzon, 2004), cited in İhsan Bal and Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), p. 9.

**Articles**

Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, September 1999, p. 427-45

**Newspaper**

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 May 2003.

**Official Documents and Reports**

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 November 2005-14292/1/04 REV 2

International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 August 2006

**Unpublished Thesis**

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Unpublished M.A. Thesis, Middle East Technical University, 2009), p. 9.

**Paper Presented at a Conference or Meeting**

Mehmet Yegin, 'A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues', (paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, USA, May 2009), p. 9.

**Web Sources**

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (accessed: May 12, 2009)

Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', *The Washington Post*, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR>

2009052900235.html (accessed: June 9, 2009)



### **Important Note:**

Please do not use Op.cit, Supra note or similar referencing style. If you want to mention the same source for second or more times:

If you use a footnote and want to use it immediately after please use "Ibid" (italic)

If you use a footnote and want to use it in other pages please use this style:

- For first use:

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

- For second use:

Braudel, *A History of...*, p.35

### **Book Reviews**

Book reviews should be preceded by full publication details including price and ISBN number:

Alan Cassels, *Ideology & International Relations in the Modern World*, (London: Routledge, 1996). 302 pages. Biblio., index. \$14.99. ISBN.

### **Biography**

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-words.

### **Abstract**

The authors should send a 150-word abstract of the manuscripts.

### **Contact Information:**

For more information about the journal feel free to contact with the editors.

**Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) / *Journal of Administrative Sciences (JAS)***

Canakkale Onsekiz Mart University, Terzioğlu Campuss

Rectorate Building / Çanakkale - TURKEY

**Phone:** (+90) (286) 2180018-2605 **Fax:** (+90) (286) 2180608

**Web:** <http://ybd.comu.edu.tr> / **E-mail:** [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

## DİZİN / INDEX

5 Faktör Kişilik Modeli, 141

### A

ABD, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,  
16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,  
26, 27, 78, 85, 96, 106, 107, 186, 280,  
286, 293

Açık Kapı, 11, 15

Africa, 102, 103, 115, 116, 221, 223, 234,  
235, 237, 238, 239, 240, 245, 247, 250,  
251, 278, 290

### B

Bölgelerarası Kişi Başlı Gelir  
Farklılıkları, 99

Bush Doktrini, 9, 19, 20

### C

Change Management, 253

Conflict Management Strategies, 4, 165,  
191, 192, 197, 219

Convergence Model, 99, 100

### Ç

Çatışma Yönetimi, 4, 149, 191, 192, 195,  
199, 203, 205, 207, 210, 219

Çoklu Zeka, 146

### D

Değişim Yönetimi, 254

Deneyime Açıklık, 143, 145, 154, 156,  
158, 159

Devam Bağlılığı, 121, 125, 130, 132, 133

Dış Politika, 7, 12, 28, 278

Discourse, 7

Duygusal Bağlılık, 121, 124, 130, 132,  
133

Duygusal Denge, 143, 145, 154, 156,  
158, 159

Duygusal Zeka, 3, 6, 141, 146, 147, 150,  
156, 159, 160, 163, 165, 191, 193, 194,  
203, 205, 209, 210, 212, 219

### E

Emotional Intelligence, 3, 4, 142, 146,  
147, 150, 163, 164, 165, 191, 192, 194,  
195, 197, 201, 203, 204, 217, 218, 219,  
220

Empati, 147

Employee, 31, 148, 165, 201, 218, 265,  
274

### F

Failed states, 221, 222, 227, 232

Five Factor Personality Inventory, 142

Foreign Policy, 7, 9, 16, 27, 28, 229, 249,  
286, 290, 298

### G

Geriden Liderlik, 23, 26

### H

Haydut Devlet, 18, 19, 20

### I

Interregional Differences in per capita  
income, 100

İş Tatmini, 3, 6, 141, 147, 148, 149, 150,  
152, 155, 156, 158, 159, 160, 163, 164,  
165

### İ

İşçi, 3, 5, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 45,  
46, 49, 51, 52, 53, 59, 60, 64, 66

**J**  
Job Satisfaction, 3, 141, 142

**K**  
Kaçınılmaz Kader, 10  
Kamu Yararı Şirketi, 167, 181  
Kamusalılık, 167, 183  
Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar, 253, 254  
Kızılay Derneği, 3, 6, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 187  
Kişilik Tipleri, 3, 141, 156, 160  
Kore Savaşı, 16

**L**  
Leader-Member Exchange, 192, 201, 202, 203, 204, 217, 218, 219  
Liberalizasyon Politikaları, 69  
Liberalization Policies, 70  
Liderlik, 22, 23, 26, 200, 273  
Lider-Üye Etkileşimi, 191, 200, 201, 203, 207, 217, 218

**M**  
Max Weber, 11, 223, 226, 231  
Membership, 3, 31, 285, 297  
Monroe Doktrini, 9, 10, 12  
Montevideo Convention, 225  
Neo-Weberian institutionalism, 221, 231  
New New Trade Theories, 3, 69, 70  
Nonprofit Organizations, 254, 260, 268, 271, 273, 274  
Normatif Bağlılık, 125, 131, 132, 133  
Normative Commitment, 122, 125, 138

**O**  
Organization, 122, 123, 125, 138, 184, 188, 223, 290, 291, 292  
Organizational Change, 258, 275, 292  
Organizational Commitment, 3, 121, 139

**Ö**  
Örgüt, 121, 122, 124, 126, 138, 169, 177, 178, 182, 185, 189, 196  
Örgütsel Bağlılık, 3, 121, 123, 124, 126, 131, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 149, 152, 164  
Örgütsel Değişim, 254  
Özdenetim, 144

**P**  
Personality Types, 142  
Political Goods, 221, 227, 251  
Practice, 3, 7, 193, 220  
Pratik, 3, 5, 7  
Public interest companies, 168  
Publicness, 167, 168, 182, 184, 188, 189

**Q**  
Quango, 168, 186  
Quasi-public, 168

**S**  
Security, 3, 7, 17, 19, 28, 29, 234, 241, 250, 278, 285, 286, 290, 292, 293, 298  
Somalia, 221, 222, 223, 227, 230, 237, 238, 239, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251  
Sorumluluk, 143, 144, 154, 156, 158, 159, 160  
Söylem, 3, 5, 7

**T**  
The Peace of Westphalia, 224  
The Third Sector, 168  
Thomas Hobbes, 222  
Tourism Sector, 3, 99  
Trade Union, 3, 31  
Transformational Leadership, 4, 6, 164, 253, 254, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 272, 273, 274  
Turizm Sektörü, 3, 5, 104, 105, 115, 150, 163  
Turkey, 3, 92, 96, 98, 99, 100, 103, 104, 107, 115, 116, 141, 167, 246, 253, 267, 268, 269, 285, 289, 292, 293, 297  
Turkish Economy, 69  
Turkish Red Crescent Society, 3, 167, 168  
Türk Ekonomisi, 3, 5, 69, 85, 90, 91, 93, 96  
Türkiye, 3, 5, 22, 24, 33, 35, 41, 44, 46, 47, 50, 56, 67, 68, 69, 70, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 111, 114, 115, 116, 117, 127, 141, 151, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 179, 180, 181, 187, 254, 280, 293

**U**

Unilateralism, 28  
USA, 7, 146, 164, 292, 298  
Uyumluluk, 143, 144, 154, 156, 158, 159,  
160

**Ü**

Üçüncü Sektör, 167, 168, 177, 180, 181,  
187  
Üyelik, 35, 36, 38, 39, 53, 54, 57, 61, 64

**V**

Varşova Paktı, 18, 19  
Verimlilik, 74, 84, 93, 94, 97, 126, 139

**Y**

Yakınsama Modeli, 5, 99, 101, 102, 114  
Yarı Kamusal, 167, 177, 182, 185  
Yeni Yeni Ticaret Teorileri, 3, 5, 69, 70,  
71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80,  
81, 84, 86, 88, 91, 94, 95, 96