

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Alanında Uluslararası Çalışmalar

Mart 2025

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

 SERÜVEN
YAYINEVİ

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • Eda Altunel

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © Mart 2025

ISBN • 978-625-5552-86-0

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruvenyayinevi.com

e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 42488

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

ALANINDA ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MERHAMET YORGUNLUĞU İŞ YAŞAM KALİTESİ VE SESSİZ İSTİFA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Ömer ÖZİŞLİ—1

Bölüm 2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YAPAY ZEKA ETKİSİ

Mustafa HÜNKAROĞLU—15

Bölüm 3

ADAM SMİTH'İN ÖRGÜTSEL YAKLAŞIMINDA SAVUNMA SİSTEMİ VE ASKERLİK

Muzaffer AYDEMİR—31

Bölüm 4

KAMU HİZMET MOTİVASYONU: TEORİK ARKA PLAN VE ARAŞTIRMALAR

Fatih ÖZÇALIK—51

Bölüm 5

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE

Macit ÇOBAN, Sabahat BAYRAK KÖK—77

Bölüm 6

HAVACILIK YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSANSIZ HAVA ARAÇLARI VE UÇUŞ GÜVENLİĞİ

Yaşar ŞAHİN, Muharrem ESENKAYA—105

Bölüm 7

ÖRGÜTSEL KİMLİK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Salih Zeki İMAMOĞLU, Hülya TÜRKCAN—123

Bölüm 8

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNDE KARIYER PLANLAMA FARKINDALIĞININ SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Hüsnü Akın ÖZCAN—141

Bölüm 9

KURUMSALLAŞMA VE İLGİLİ ÜLKENİN DIŞ POLİTİKASINDAKİ ÖNEMİNİN ANALİZİ

Sıddık Arslan—159



**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MERHAMET
YORGUNLUĞU İŞ YAŞAM KALİTESİ VE SESSİZ
İSTİFA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Ömer ÖZİŞLİ¹

¹ Öğr. Gör. Dr., Sakarya Üniversitesi- Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, Tıbbi Doküman-
tasyon ve Sekreterlik Programı, omerozisli@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0001-2776

GİRİŞ

Sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilere sağlık hizmeti sunan sağlık çalışanları iş yaşamlarında farklı duygular yaşayabilmektedir. Bu duyguların başında insan ilişkilerinin yoğun yaşanmasının sonucu olan merhamet duygusudur. Sağlık çalışanlarının yaşamış olduğu bu merhamet duygusu onların iş yaşam kalitesine ve son zamanlarda çalışma hayatında güncel olan ve üzerinde çalışılan sessiz istifa üzerinde olumlu ya da olumsuz yansımalar yapabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde çalışanlar yoğun aynı zamanda da stresli bir ortamda çalışmaktadır. Verilen hizmetlerin tam zamanında sunulmasının gerekliliği ve risklerdeki belirsizlikler onların iş yaşam kalitesi üzerine etkilerini de farklılaştırmaktadır (Guluzade, 2019: 4). Sağlık çalışanlarının mesleklerinin doğal yapısından kaynaklanan ve insan sağlığına direkt etkisinden dolayı çalışma ilişkileri diğer sektör çalışanlarından da bu bağlamda farklılaşmaktadır.

Sağlık çalışanlarının hastanelerdeki çalışma şartlarına bakıldığında dünya genelinde duygusal bağlamda oldukça zorlayıcıdır. Küresel anlamda yaşanan salgın felaketi, ülkelerin yaşamış oldukları depremler, trafik kazaları ve acil olarak müdahale gerektiren hastalar çalışanları travmatik olarak etkilemektedir. Bununla beraber çalıştıkları kurumlardaki personel yetersizliği, yönetici anlamında destek eksikliği, çalışma saatlerinin ağırlıklı olarak nöbet usulü olması, zorlayıcı iç ve dış faktörler neticesinde iş yaşam kalitelerinde de olumsuzluklar oluşturabilmektedir. Geçimini idame ettirebilmesinin getirdiği zorluklar ve hayat mücadelesi neticesinde bazı durumlarda sağlık çalışanlarında sessiz istifaya neden olabilmektedir.

Başarılı örgütler çalışanlarının istihdamından, eğitimlerine, kariyer süreçlerinden onların performanslarına kadar çoğu konuda örgüt amaçlarıyla örtüşen çalışanların olmasını arzulamaktadırlar (Altaş, 2020). Örgütler ve iş görenler birbirlerinden farklı beklentiler içerisindedirler. Bu beklentilerin örtüşerek örgüt üyelerinin çıkarları ve örgütsel çıkarların etkileşimi için örgütler farklı taktikler geliştirmektedir (Aybar, 2022). Günümüz dünyasında hizmet sektörünün önemi gittikçe artmaktadır. Hizmet sektörünün önemli bir paydaşı olan sağlık hizmetlerinde de oldukça hızlı değişim ve akabinde dönüşümler gerçekleşmektedir. Bu değişim ve dönüşümün ana aktörlerinden olan sağlık çalışanlarının hem kurumsal anlamda örgütlerinde verimli bir hizmet sunmaları hem de hasta ve hasta yakınlarının memnuniyetlerini sağlayabilmek adına teorik ve pratik yetkinliklerinin yanında insan olmanın gerektirdiği merhamet duygusunu da kendi iç dünyasında yaşayarak bunu hastalarına yansıtabilmektedirler. Sağlık sektörünün hem yapısı gereği karmaşık olması hem de hasta ve

çalışan yönetimi bağlamında kompleks bir yapısının olması yönetilmesini de zorlaştırmaktadır. İlave olarak sağlık sektörü hasta tedavi uygulamalarının yoğun yapıldığı ve duygu yoğunluğunun fazla hissedildiği bir sektördür. Bu doğrultudan bakıldığında sağlık sektörü rekabet ortamında sadece fiziksel ve zihinsel emeklerin kullanıldığı sektör olma özelliğinin yanında karşılıklı iletişimin yoğun olmasından kaynaklanan duygusal çabaları ve merhamet duyguları da tüm paydaşlar nezdinde stratejik bir önem taşıyan sektör konumundadır.

Sağlık örgütleri her an acil bir durumla karşılaşabilmektedir. Bu acil durumlarda sağlık çalışanları yoğun baskı ve stres altında kalabilirler. Bu durumla baş etmeleri onların dayanıklılıklarıyla da ilgili bir durumdur (Yağmur ve Myrvang, 2023). Sağlık hizmetlerinde çalışan bireylerin motivasyonları oldukça önemlidir. Motivasyonu düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapma ihtimali daha fazladır. İnsan hayatı gibi çok önemli bir görevi ifa eden sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitelerinin de yüksek olması önemli bir husustur. İş yaşam kalitesi yüksek olan sağlık çalışanlarının vakitlerinin büyük bir süresini geçirdikleri hastanelerde tedavi için bekleyen hastalara hizmet sunma kaliteleri üzerinde de pozitif bir etki olacaktır. Sağlık sektöründeki hizmet alan insanların gereksinimlerinin karşılanması sağlık hizmeti sunanların enerjilerine ve isteklerine bağlıdır. Sağlık çalışanlarının diğer sektörlerde çalışanlara nazaran daha dikkatli çalışmalarının gerektirdiği zorunluluk çalışanların sıfır hata prensibiyle hizmet verme düşüncesi onların iş yaşam kaliteleriyle doğrudan alakalıdır. Çünkü sağlık hizmetlerinde yapılması muhtemel olan bir hata geri dönüşü olmayan sonuçlara neden olabilmektedir. Hassas bir konumda çalışan sağlık çalışanlarının kendilerini rahat ve güvenli buldukları bir ortamda çalışabilmesine imkân tanınmalıdır. Bunun neticesinde iş yaşam kalitesi artan çalışanların kaliteli hizmet sunumunda da artış olacaktır.

Sessiz istifa çoğu sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanında emek yoğun bir sektör olan sağlık hizmetlerinde sessiz istifa doğrudan çalışanın katılımını gerektirdiği için özellikle savunmasız olup oldukça önemlidir. Bu bağlamda üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Özellikle pandemi döneminde insan üstü gayret sarf eden sağlık çalışanlarının uzun süren çalışma saatleri, işlerinin başında hastalanmaları, meslektaşlarının ve hastalarını kaybetmeleri onları derinden üzmüş olup çabaları da övgüyü hak etmiştir. Bunun yanında çalışma şartlarından kaynaklanan tükenmişlik, mobbing, iş yaşam kalitesindeki olumsuzluklar, şiddet gibi faktörler de sağlık çalışanları arasında sessiz istifa konusunu da gündemde tutmaktadır.

Sağlık çalışanları zihinsel olarak organizasyon yapısından ve arka planda sağlık hizmetlerinin ertelenemez özelliğinden kaynaklanan durumundan dolayı sessiz istifa sağlık hizmetlerinde farklı biçimlerde ger-

çekleşebilir. Bu bağlamda sağlık yöneticilerinden beklenen sorunun tespit edilmesi ve sorunları aşabilecek bir iradeye sahip olmalarıdır.

Bu çalışma sağlık çalışanlarının merhamet yorgunluğu ile iş yaşam kalitesi ve sessiz istifa arasındaki ilişkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Alan yazında bu üç kavram arasındaki ilişki üzerine sınırlı çalışmanın olması bu çalışma neticesinde alan yazındaki bu boşluğa katkı sağlayacağı da düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma özgün bir yere sahiptir. Çalışmadaki merhamet yorgunluğu, iş yaşam kalitesi ve sessiz istifa kavramları ile ilgili literatür bilgisi açıklanmaktadır. Akabinde araştırma ile ilgili değişkenlerin birbirleriyle olan eki düzeyleri de açıklanmaktadır.

MERHAMET YORGUNLUĞU

Merhamet karşısındakinin durumunu anlamak ve empati kurmak yolu ile doğuştan gelen bir duygu hassasiyeti ile karşısındaki kişiye yardımcı öncelleyen bir davranış biçimidir. Merhamet duygusunu hissedenlerle bunu karşıya yansıtılması insanlara yarar sağlayarak sonucunda sağlık ve refah oluşturan bir duygudur. Merhamet aynı zamanda bilişsel ve davranışsal süreçler şeklinde tanımlanmaktadır (Ledoux, 2015: 2044). Merhamet, bir kişinin zor durumda kalması sonucunda ona karşı ilgili olma, acıma, sevgi göstererek onu koruma yoludur (Gör, 2013: 18).

Merhamet yorgunluğu kavramı ise ilk olarak acil servis çalışanlarının hastaya bakım sağlarken yaşanan stresin içselleştirilmesi sonucu tükenmişlik olarak adlandırılmaktadır (Joinson, 1992: 2). Merhamet yorgunluğunun ilk resmi tanımlaması Figley (2002: 1434) yaşanan travmatik bir durumun yeniden yaşanması sonucu geçmişin hatırlanması ve uyarılmalar neticesinde birikmiş tükenmişliğin etkilerini artıran ve kişilerin birikmiş travma öykülerinden dolayı bir endişe duyması şeklinde tanımlanmaktadır.

Merhamet yorgunluğu sağlık hizmetleri gibi duygusal emeğin yoğun yaşandığı mesleklerde çok görülmektedir. İhtiyaç duyan kişilerin duygusal ihtiyaçlarının da karşılanması ile yaşam içerisinde karşılaşılan bir tür gerilim şekli olarak da ifade edilmektedir. Merhamet yorgunluğu tükenmişliğin farklı bir şeklidir. Sağlık çalışanlarında görevlerini yerine getirirken kendilerinde meydana gelen yıpranma, stres düzeylerindeki artış gibi değişimler merhamet yorgunluğunun artmasına neden olabilmektedir. Merhamet yorgunluğunun sağlık hizmetleri bağlamında asıl kaynağı hizmet verilen hastalarla ilişkili olarak duygusal, fiziksel ve sosyal olarak ortaya çıkan tükenmişlik hissiyatının yaşanmasıdır. Bu bağlamda merhamet yorgunluğu uzun zaman dilimlerinde çalışmanın getirdiği ve hastalarla sürekli temasın sonucu sağlık çalışanlarının tahammül düzeyini aşan akabinde merhamet rahatsızlığı ile çok yönlü strese maruz kalma şeklidir (Zhang vd., 2018: 2).

Merhamet yorgunluğu sağlık hizmeti sunumu açısından değerlidir. Sağlık hizmetlerinde merhametli hasta bakımı niteliksel bir özellik taşımaktadır. Dünya nüfusunun gittikçe yaşlanması, kanser gibi vakalarda artış gözlemlenmesi vb. durumlarla ilişkili olarak hospis ve yoğun bakım gibi sağlığın daha özel bakım alanları olan ihtiyaçlarla beraber merhametli olarak sağlık ihtiyacını karşılama olgusunda da artış görülmektedir (Özen, 2020: 29).

Sağlık sunumundaki merhamet duygusunun ön planda tutulması belli bir süre sonunda sağlık profesyonellerinde insan olmalarından kaynaklanan özelliklerine istinaden onlarda da duygusal anlamda çöküntü, tükenmişlik akabinde merhamet yorgunluğu oluşturmaktadır. Sonuçta merhamet yorgunluğu sağlık çalışanlarının yaşam kalitelerinde hem de hastaya verilen hizmet kalitesinde negatif yansımalara yol açacaktır. Merhamet yorgunluğunun sağlık çalışanları üzerine bıraktığı etkilerden fiziksel olarak; yorgunluk, güç kaybı, azalan çıktı, düşük performans, dayanıklılık kaybı ve artan fiziksel şikâyetler sayılabilir. Duygusal etkileri azaltan coşku, duyarsızlaşma, azalan yetenek, sınırlılık hali ve bunalım gibi olumsuzluklardır. Sosyal etki olarak hastaların acı çekmesine yardım edememe ve acılarını paylaşmama şeklinde olabilir. Ruhsal etki olarak da ayırt etmede azalma, ruhsal farkındalık eksikliği gibi etkilerdir. Entelektüel etki de ise zayıflayan dikkat, can sıkıntısı ve konsantre olma becerilerinin bozulması sayılabilir (Coetzee ve Klopper, 2010).

Sağlık hizmeti sunanların özellikle de hemşirelerin hasta bakımını merhametli bir şekilde sunma arzusu bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının hasta ve onların aileleriyle güven endeksli, saygılı, iş birliği çerçevesinde ve etkili bir iletişim sergilemeleri ile merhamet kavramı aslında iç içedir. Sağlık hizmetlerinde yüksek kalitede hizmet sunumu için merhamet duygusu gereklidir. Fakat bu merhamet duygusu o anda hastaya şifa olabilirken bazı durumlarda da sağlık çalışanlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda sağlık çalışanları kendilerini bu olumsuz etkiden kurtarabilmek adına teknik bilgi ve yetkinliklerini geliştirerek kişilerarası ilişkiler doğrultusunda merhametli bakım verme ile ilgili özellikleri kendilerinde barındırmaları da önemli bir husustur (Şahin, 2020: 6).

Sağlık çalışanlarında merhamet yorgunluğu ülkemizde yeni çalışılan bir kavramdır. Bu doğrultuda başka değişkenler baz alınarak araştırılması faydalı olacaktır. Bu çalışmada merhamet yorgunluğunun sağlık çalışanlarının yaşam kaliteleri ve sessiz istifaları üzerine etkileri incelenmektedir. Ayrıca merhamet yorgunluğu ile ilgili olarak örgütsel düzeyde ve sağlık çalışanı düzeyinde yapılması gerekenler ele alınmaktadır.

İŞ YAŞAM KALİTESİ

Çalışma hayatı çoğu kişinin yaşamını kapsamaktadır. İşte geçirilen zamanın kaliteli olması çalışanların hem yaşamları üzerinde etkili olmakta hem de işteki yaptıkları faaliyetleri büyük ölçüde etkilemektedir. Konu sağlık olunca sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi diğer sektörlere nazaran daha ön plana çıkmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi de sağlık çalışanlarının insan hayatının çok özel olması sorumluluğunu taşıması ve oluşabilecek hatanın telafisinin güç olmasıdır.

Kişilerin hayatlarını idame ettirebilmesi ve ekonomik kazanç elde edebilmesini sağlayan temel unsur iştir. İş çalışanın bedensel ve zihinsel olarak yaptığı her türlü uğraşdır. İş kişilerin özelliklerini etkileyen maddi ve manevi karşılığı olan bir kavramdır. İş yaşam kalitesi ise çalışanlara doyum sağlayarak ve onların hayatlarına dokunacak şekilde iş koşullarının oluşturulmasıdır (Yüksel, 2004: 47).

İş yaşam kalitesi 1970'li yıllarda çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları tepkiler sonucunda ilgili yazına girmeye başlamıştır. Çalışanların iş tatmini ve bireysel olarak psikolojik sağlıkları üzerinde durmuştur. İş yaşam kalitesinin öncelikleri arasında işten elde edilen tecrübelerin sonuçları ile bireysel ihtiyaçları gidermek adına işin nasıl iyileştirileceğidir. Örgütler çalışanların iş yaşam kalitesini artırmak için ödül sistemleri, iş süreçleri ile ilgili düzenlemeler, sergilenen yönetim tarzı uygulamaları, ergonomik koşullar ve çalışma birliktelikleri konularına eğilmektedirler. Bu da çalışanların iş tatmin seviyeleri ve üretkenlikleri üzerinde pozitif bir rol oynamasını sağlamaktadır (Beh, 2011: 3). Çalışanların elde tutulması ve sadakat duygularının geliştirilmesi açısından iş yaşam kalitesi örgütler içinde önemli bir yere sahiptir. İş yaşam kalitesinde çalışan kişinin çalıştığı kurumda kendisini saygın ve değerli hissetmesi işi insanileştirerek daha fazla tatmin duygusu oluşturan bir araç olarak da görülmektedir (Rani vd., 2012: 356).

Çalışma hayatında her bir kişinin iş yaşamının dışında bir de özel hayatı bulunmaktadır. İş görenler işleri haricinde çocukları, eşleri, yakınları ya da bakmakla yükümlü oldukları yaşlı bireylerle vakit geçirmektedir. Ayrıca bireysel olarak boş zaman aktiviteleri, dinî etkinlikler, sosyal paylaşımlar ve arkadaşlık ilişkileri çalışma yaşamının dışında uğraşılan alanları oluşturur. İş yaşam arasındaki oluşan ilişkiler yaşam boyutları ile kişisel yaşam arasındaki ilişkilerin tümünü kapsamaktadır. Çalışanların iş ve yaşam boyutları arasında sorunlar oluştuğunda ise bir uyumsuzluk meydana gelir. Bu gibi durumlarda oluşan iş yaşam dengesizliği ve yaşanılan hayat ile çatışmaları ortaya çıkarır (Mills vd., 2014). Bu çatışma durumunu ortadan kaldırmak adına iş yaşam arasında mümkün olduğunca denge kurmak ve zamanı yönetmek iş yaşam arasındaki beklenti-

lerin karşılanmasına böylece çalışan bireyin kendisini iyi hissetmesini de sağlayacaktır (Gürel, 2018).

Sağlık sektörünün öznesi insandır. Sağlık hizmetlerinde bireylerin sağlıklı olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri onların enerjik olmalarına ve canlılıklarına bağlıdır. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde çok büyük rolleri bulunan sağlık çalışanlarının kendileri rahat ve güvenli bir ortamda hissetmeleri verilen hizmetin kalitesine etki gösterecek olup aynı zamanda da sağlık çalışanlarının yaşam kalitelerine artı değer katacaktır (Aba, 2009: 1). Sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi sadece kendilerini değil toplumun refah sağlık düzeyinin sağlıklı olarak gelişmesi noktasında da destek olur. Sağlık, aile, komşuluk ilişkileri ve yaşam boyutunun tüm alanlarında bu durum geçerlidir (Aydın vd., 2011: 82). Sağlık çalışanlarının demans hastalarına bakım verirken yaşam kalitesini korumaları hem hasta bakım süreçlerini iyileştirmekte hem de mesleki tükenmişlik riskini azaltmaktadır (Kara & İşikli, 2024).

Bu bağlamda sağlık gibi yaşamsal öneme sahip alanlarda faaliyet gösteren sağlık kuruluşları ile onların yöneticileri sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesini üst düzeyde yaşayabilmeleri için gerekli çabayı göstermelidirler. Bunun sonucunda sağlık sistemlerinde kalite anlayışı gelişerek kaliteyi ilke edinmiş bir yönetim anlayışı oluşacaktır. Sağlık profesyonelleri olarak sağlık bakım hizmetlerinin verilmesi çalışanların iş yaşam kaliteleri ile yakından ilgilidir. Sağlık çalışanları bu imkanların sunulması nitelikli iş üretilmesine ve onların yaşam kaliteleri üzerinde pozitif etki oluşturacaktır. İş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik gerekli programların düzenlenerek uygulamaya konulması stratejik açıdan da önemli bir fayda sağlayacaktır.

SESSİZ İSTİFA

Emek yoğun çalışılan sağlık hizmetlerinde hizmeti sunan sağlık çalışanlarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Özellikle Covid 19 salgın sürecinde insanüstü gayret gösteren ve oldukça uzun süreler hastanelerde hizmet üreten ve hastanelerde kalmak zorunda kalan çalışanlarda belli bir süre sonra iş yaşam kalitesi ve tükenmişlik hissiyatı ile sessiz istifa konusu gündeme gelmektedir.

Sessiz istifa ilk defa Bryan Creely tarafından 2022 yılında 'Tik Tok' ve 'You Tube' da kullanılmıştır. Sessiz istifa kavramı iş görenlerin kendilerini ilgilendiren işlerini yerine getirmesi fakat iş sorumluluğu dışında ekstra çaba harcamamasıdır. Çalışanın iş tanımları haricinde örgütüyle ilgili olarak hiçbir işte gönüllü olmamasıdır. Sessiz istifa çalışanın bir işi yaparken en asgarisini tercih etmesidir (Yıkılmaz, 2022). Sessiz istifa çalışanın örgütüne işi bırakmak için bir dilekçe ile başvuru yapması anlamına gelmez. Tam tersi olarak bireyin özellikle zihinsel olarak sorumlulukları-

nı yerine getirirken tam kapasite ile çalışma arzusunun olmamasıdır. Aynı zamanda sessiz istifa çalışanın kariyer fikrinden uzaklaşması ve kariyerinden vazgeçerek örgütüne pasif bir direniş gösterme şeklidir (Morrison ve Beedy, 2002: 6).

Sessiz istifa düşüncesinde olanlar iki gurupta değerlendirilmektedir. Bunlardan birincisi reaktif guruptur. Covit 19 dönemindeki olumsuz koşullardan dolayı yıpranan ve sessiz istifayı düşünen sağlık çalışanı bu guruptandır. Bu guruptakiler olumsuz şartlar düzeliş şartlar pozitif bir çalışma ortamına evrildiği zamanda sessiz istifa düşüncesinin dışında kalan guruptur. İkinci gurup ise çalışma hayatında işini yaşamının merkezine koymayan guruptur. Bu çalışanlar kendileri ile ilgili olarak işe adanmışlık ve fazla mesai gibi konulara şiddetle karşı çıkmaktadır (Gözlü, 2023).

Sağlık hizmetlerinde tıbbi hizmet sunumundaki sağlık çalışanları toplumda tamamen kendilerinin hastalarına karşı adanmış bir kültür perspektifinde değerlendirildiğini düşünmektedirler. Bazı durumlarda sağlık çalışanlarının ilgisizliğini fark etmek de bu açıdan güç olabilmektedir. Yine de sağlık çalışanlarının sessiz istifalara ile ilgili bazı ipuçları da gözlemlenebilmektedir (Taylor, 2024).

- ✓ Daha önceden istekli olarak görev alınan işlerde tutku eksikliği.
- ✓ Örgüt ile ilgili toplantılara katılmama veya düşük katılım gösterme.
- ✓ Değişim ve dönüşüm fırsatlarına karşı duyarsızlık.
- ✓ Farklı bir durum olmamasına rağmen standart sunulan hizmetin verilmemesi ve çalışma ilişkileri ile ilgili olarak sürekli şikâyetle bulunma sayılabilir.

Bu olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek adına sağlık yöneticileri sağlık çalışanlarının verdikleri hizmet sonucunda onları tebrik etmeleri ve pozitif bir iklim oluşturmaları önemlidir. Sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesini önceleyen sınırlar çizmelerinin önemini anlamaları da gereklidir. Ayrıca sağlık çalışanlarının kariyer fırsatlarını değerlendirmeleri adına onlara yönetici desteği sağlamaları da faydalı olacaktır. İlave olarak sağlık çalışanlarının iş analizlerine ve bu bağlamda iş tanımlarına uygun birimler de çalışmalarını sağlayarak yetki ve sorumluluklarıyla ilişkili olarak onların mutlu olmasını destekleyecek bir çalışma atmosferi oluşturmaları sessiz istifa düşüncesinin olumsuz etkisini azaltacaktır.

MERHAMET YORGUNLUĞU İŞ YAŞAM KALİTESİ VE SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının merhamet yorgunluğunun iş yaşam kalitesi ve sessiz istifa üzerindeki etkisini tespit etmektir. Hastaneler örgüt yapılarının gerektirdiği üzere birçok sağlık profesyoneli de

içinde barındırmaktadır. Sağlık hizmetlerinin çok yoğun olması ve emek gerektirmesi sağlık çalışanlarının üzerindeki sorumluluk duygusunu da artırmaktadır. Bu bağlamda hastalarına hizmet sunan sağlık çalışanları onların sıkıntıları ile uğraşp şifa olmaya çalışırken merhamet yorgunluğu yaşayabilmektedirler. Bu merhamet yorgunluğu onların iş yaşam kaliteleri üzerinde de farklı etkiler oluşturarak sessiz istifa düşüncesine kapılmalarına sebep olabilmektedir. Bu çalışmada merhamet yorgunluğunun sağlık çalışanlarının yaşamlarına nasıl yansıdığı onların iş yaşam kalitesini etkileme biçimi araştırılmıştır. Sessiz istifa ile sağlık çalışanlarını bazen ifade edemedikleri merhamet yorgunluklarını kendilerince yansıtma yolunu da tercih etme yolları da açıklanmaktadır.

İlgili yazındaki bazı araştırmalarda Giles (2011: 32) sağlık çalışanlarında oluşan merhamet yorgunluğunun çalışma hayatında isteksizliğe sebep olduğu sonucunu tespit etmiştir. Diğer bir çalışmada ise Johnson (2014: 51) merhamet yorgunluğunun sağlık çalışanlarının %50'sinden fazlasında görüldüğü bunun neticesinde ise çalışanların sağlıklı ilgili problem yaşadıkları ve iş yaşam kalitesinde olumsuzluk yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. İlave olarak çalışma ilişkilerinde negatif yaklaşım sergiledikleri ve iş performanslarına azalma olduğu sonucu da görülmüştür. Farklı bir bakış açısıyla diğer bir çalışma da ise Webb (2014: 92) sağlık çalışanlarının işlerini severek yapmaları onların iş verimliliğini pozitif etkilemektedir. Bununla beraber işlerinin gerektirdiği hizmetleri severek yerine getirmeleri onların merhamet yorgunluğunu da tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Merhamet yorgunluğu ile ilgili çalışma oldukça azdır. Gök (2015) yoğun bakım hemşirelerinin merhamet yorgunlukları ile ilgili yapmış olduğu çalışmada bakımı sağlanan hasta ile işin kendi muhteviyatı ve çalışanın kişisel özellikleri ile alakalı tetikleyici faktörlerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada merhamet yorgunluğunun sağlık çalışanlarının yaşam kalitesi ile ilişkisine yönelik yaptığı araştırma da Polat ve Erdem (2017: 1) sağlık çalışanlarının hizmet sunarken hastaların çektikleri acıları kendileri yaşıyor gibi hissetmeleri onların yaşam kaliteleri üzerinde olumsuz etki oluşturarak merhamet yorgunluklarının da derinleşmesine neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir çalışma da ise Sökmen ve Taşpınar (2021: 58) hastanelerde görev yapan ebelerin ağırlı bir şekilde gelen gebelere üzülenerek kendi doğumlarını hatırlayarak ve bağdaştırarak empati kurduğu ve merhamet yorgunluğu yaşadıkları belirlenmiştir. Cingi ve Eroğlu (2019) cerrahlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında cerrahların merhamet duygusu yönünden kendilerini güçlü hissettikleri ve merhamet yorgunluğu taşımadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bakan vd. (2020) yapmış oldukları çalışmalarında mesleklerindeki çalışma süresi 1-5 yıl olan sağlık çalışanlarının işten ayrılma eğilimi göstererek daha çok merhamet yorgunluğu yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Acil serviste hizmet veren hemşirelerin mesleki rollerinden dolayı tükenmişlik ve stres riski altında çalışma durumunda olmaları onları da oldukça etkilemektedir (Kelly vd., 2015). Hemşireler hizmet sunarken acilde sürekli olarak kendilerini travmaya sokabilecek çok farklı olaylarla karşılaşmaktadırlar. Acil serviste müdahale odasında gerçekleştirilen hızlı karar alma, resüsitasyon işlemini yetkin bir şekilde yapma ve kısıtlı kaynaklar hemşireler üzerinde stres dozunu artırarak onların merhamet yorgunluğu yaşamalarına zemin oluşturmaktadır (Wertzel ve Petra, 2014)

Sağlık çalışanlarında sessiz istifa çalıştıkları kurumlarından hoşnut olmayan ve tükenmişlik hissiyatı yaşayanlarda daha çok görülmektedir. Sağlık çalışanlarında sessiz istifa düşüncesi çoğu zaman mutsuz çalışanlarda rastlanılmaktadır. Bu hususun erken teşhis edilmesi ve sessiz istifa ya neden olan etkenlerin iş yaşam kalitesini olumsuz etkilememesi adına tedbir alınması önemlidir. Sağlık çalışanlarının iş dışında dinlenmelerine imkân tanınmalı ve sağlık yöneticilerinin de bu durumda olan çalışanlar için endişelenerek onları anlamaları çalışanlar açısından değerli olacaktır (Gözlü, 2023).

Karakaş (2022) sağlık örgütlerinde çalışanlarına karşı gerek sözel gerekse fiziksel şiddet gösterilmesi onların tükenmişliklerine sebep olmakta dolayısıyla hem yaşam kaliteleri olumsuz etkilenmekte hem de sessiz istifa düşüncesine kapılmalarını tetikleyeceği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının sessiz istifa yaşamaları onların ekonomik anlamda istedikleri düzeyde ücret almamaları ile de yakından ilgili olan bir durumdur. İş yükü ve stresin etkisi sağlık çalışanları üzerinde hissedilir derecede çoktur. Ayrıca ücretler ile ilgili sıkıntı özel hayatı ve çalışanın ailesiyle ilgili geçim derdini derinleştirmektedir. Çalışanın aile ve sosyal hayatı bu durumdan negatif olarak etkilenmektedir. Bu durum böyle devam ederse sağlık çalışanları da kendi görev tanımları haricindeki farklı işlerde örgütüne dair hiçbir sorumluluk almayacaktır. Karataş'ın (2021) sağlık çalışanlarının ekonomik durumları ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında geliri düşük olan sağlık çalışanının daha fazla duyarsızlaşma, tükenme ve işte mutsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güler (2023) çalışma kültürü ve sessiz istifa ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmasında Covid 19 döneminde sağlık çalışanlarının görev tanımlarını da aşarak çok farklı vazifelerde bulunması sonucunda ileri de daha iyi kariyer fırsatı yakalama düşüncesi sonucu yaptıklarının bu bağlamda değer görmediği hissiyatıyla farklı tepkiler de bulunmuşlardır. Sessiz istifa da çalışanın bu perspektifte sessiz bir isyan şeklini göstermektedir. Marıam (2022) sağlık yöneticilerinin etkili liderlik özellikleri göstererek sağlık çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermesi sonucunda sağlıkçıların yaptıklarının onların işlerine, hastalarına ve hasta yakınlarına karşı olumlu bir davranış şekli ile olarak döneceğini ifade etmiştir. Sonuçta

sağlık çalışanları pozitif bir iklimde çalışarak daha yüksek motivasyonla daha yüksek kalitede hizmet sunacaktır.

Sağlık sistemlerinde sağlık çalışanları ile hastalar arasında güçlü ilişkilerin kurulması sessiz istifanın direkt hasta bakımını ilgilendirmesiyle de ilişkilendirilebilir. Farklı örgütlerde sessiz istifa ile iş yaşam kalitesi farklı şekilde etkilenebilmektedir. Sağlık hizmetlerinde ise stres ve kaygı seviyesi üzerinde etkili olan bir durumdur. Özellikle pandemi döneminde merhamet yorgunluğunun eşlik etmesi neticesinde sessiz istifa ile büyük kopuşlar meydana gelmiş ve sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi üzerinde oldukça olumsuz sonuçlar doğurmuştur (Johar vd., 2023).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi onların işlerindeki merhamet yorgunluklarıyla yakından ilgili bir olgudur. Ayrıca sessiz istifa ile sağlık çalışanları kişisel zaman aralığında dengeyi yeniden kurmaya çalışır. Sağlık hizmeti sunumu çok değerli olduğu için değer duygusu da yaptıkları işlerde hissedilir. Bazı durumlarda sessiz istifa sağlık çalışanlarının sadece işlerine odaklanmasını ve diğer çalışanlarla oluşan rekabet hissiyatının olumsuzluğunu da azaltabilir. Ayrıca çalışma hayatında özellikle yönetim ve çalışma ilişkileri perspektiflerine bakış açısı paydaşlar nezdinde önemli olup etik liderlik, etik iklim algısı, örgütsel sinizm ve iş tatmini konuları da dikkate alınmalıdır (Yiğit ve Kul, 2024).

Sağlık çalışanlarının sessiz istifaları onların hem iş yaşam kalitesi hem de merhamet duygularının sonucudur. Sessiz istifa özellikle pandemi döneminde olduğu gibi sağlık çalışanlarının beyin göçü düşüncesine kapılmasına da zemin hazırlar. Nitelikli sağlık çalışanı ihtiyacını karşılamak isteyen ülkeler bu çalışanları kendi ülkelerine davet edebilmektedirler. Bu durumda çalışanların üzerinde oluşan merhamet yorgunluğu, iş yaşam dengesizliği ve sessiz istifa düşüncesi işinden memnun olmayan çalışanların ülkeden ayrılmasına sebep olabilir. Daha iyi kariyer fırsatı, refah seviyesindeki artış beklentisi ve yüksek motivasyonla çalışma arzusu bu tercihlerde karar vermesini belirleyen unsurlar arasındadır. Bu durumu tersine çevirmek adına sağlık yöneticilerinin iş yaşam kalitesi dengesini sağlayarak sağlık çalışanlarının sessiz istifa düşüncesini oluşturacak olumsuzlukları gidermek adına tedbirler alması da faydalıdır. Ayrıca oluşan merhamet yorgunluğu süreçlerinde sağlık yöneticilerinin ihtiyaç duyan sağlık çalışanlarına gerekli destekleri sağlama eğiliminde olmaları da büyük bir önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009). *İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Aksoy, M. (2014). *Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Altaş, S.S. (2020). *Örgütsel Sinizm, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi* (Editör: Doç. Dr. Selay Giray Yakut), Sosyal Boyutlarıyla Sağlık Çalışmaları, Son Çağ Yayıncılık, Çanakkale.
- Aybar, S. (2022). Makyavelizmin öğretim üyelerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi: nicel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 83-97.
- Aydın, İ., Çelik, Y., Uğurluoğlu, Ö. (2011). "Sağlık Personeli Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği", *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(2), 79-100.
- Bakan, A. B., Kılıç, D., Aslan, G., Uçar, F. (2020). Onkoloji Birimleri ve Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerde Etik Duyarlılık ve Merhamet Yorgunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 20-29.
- Beh, L. S. (2011). Challenges of quality of work life: Evidence and implications in developed and developing countries. *29th International Labour Process Conference*, Leeds, 5-7 April
- Cingi, C. C., & Eroğlu, E. (2019). Sağlık çalışanlarında merhamet yorgunluğu, *Osmangazi Tıp Dergisi*, 41(1), 58-71.
- Coetzee, S. K., & Klopper, H. C. (2010). Compassion fatigue within nursing practice: A concept analysis. *Nursing & health sciences*, 12(2), 235-243.
- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal Of Clinical Psychology*, 58(11), 1433-1441.
- Giles, C. W., (2011), *Compassion Fatigue in Home Care Nurses*, A thesis submitted to the faculty of Gardner-Webb University School of Nursing in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Nursing.
- Gök, G. A. (2015). Merhamet Etmenin Dayanılmaz Ağırlığı: Hemşirelerde Merhamet Yorgunluğu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 299-313.
- Gör, F. (2013). *İlköğretim din kültürü ve ahlak bilgisi öğretim programında merhamet değeri*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gözlü K. (2023). Tükenmişlik Bağlamında Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa ve Sağlık Sektöründeki Etkileri. *Meyad Akademi*. 4(2):213-41.

- Gürel, P. A. (2018). İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler İçin Belirlenmesi: Lojistik Regresyon Analizi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (16), 31-44.
- Güler, Mukaddes (2023). "Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 247-261.
- Guluzade, A. (2019). *Sağlık çalışanlarında iş stresi ile tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi: Ankara'da bir üniversite hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Johnson, K. M., (2014), *Prevalence of Compassion Fatigue Among Pediatric Nurses*, A Thesis Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University Colorado in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy College of Nursing.
- Joinson, C. (1992). Coping with compassion fatigue. *Nursing*, 22, 116- 120.
- Johar SA. Hassan SM. Saiyed H. Silent disengagement: Understanding the consequences of quiet quitting, trends and impacts. *International Journal of Clinical Studies & Medical Case Reports* 2023;28(5): 005.
- Kara, E., & Işıklı, Ş. (2024). Obesity's cognitive consequences: leptin's influence on dementia. *Journal of Health Sciences and Medicine*, 7(3), 346-351.
- Karakaş, Lütfullah (2022). *Sağlıkta Şiddet Araştırmaları Üzerine Sistemik Bir Derleme*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Antalya.
- Karataş, Nuri (2021). *Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyi ve İlişkili Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırklareli.
- Kelly, L., Runge J. ve Spencer, C. (2015). Predictors of compassion fatigue and compassion satisfaction in acute care nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 47(6), 522-528.
- Ledoux, K. (2015). Understanding compassion fatigue: Understanding compassion. *Journal of Advanced Nursing*, 71(9), 2041-2050.
- Mariam, Alı Mohammed (2022). *Sağlık Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. İstanbul Kent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Mills, M. J., Matthews, R. A., Henning, J. B., & Woo, V. A. (2014). Family-supportive organizations and supervisors: how do they influence employee outcomes and for whom? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1763-1785.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, Frances J Milliken, P.F. Hewlin (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Özen, M. Y. (2020). *Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeyinin merhamet yorgunluğuna etkisinde bireysel ve örgütsel değişkenlerin aracı rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Polat FN, Erdem R. (2017). Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi: Sağlık profesyonelleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26: 291-312.
- Rani, R., Kumar, N., Rastogi, R., & Garg, P. (2012). Quality of work life: Predictor of psychological wellbeing of police employees. *Indian Journal of Positive Psychology*, 3(4), 356.
- Sökmen, Y., & Taşpınar, A. (2021). Doğumhanede Çalışan Ebelerde Merhamet Yorgunluğu Algısı: Nitel Bir Çalışma. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 55-62.
- Şahin, Ö. (2020). *Hemşirelerin merhamet yorgunluğu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi* (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Taylor RG. (2023). *How to identify and overcome quiet quitting in healthcare*. [Internet]. Ihire, 2023. [Erişimtarihi:20.01.2025]. Erişim adresi: <https://www.ihire.com/resourcecenter/employer/pages/how-to-identify-and-overcome-quiet-quitting-in-healthcare>
- Webb, S. L., (2014), *An Action Research Study Pertaining to Compassion Fatigue Hospice Clinical Staff Workers*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Social Work, Capella University.
- Wentzel, D. & Petra, B. (2014). The consequence of caring too much: compassion fatigue and the trauma nurse. *Trauma Notebook*, 40(1), 95-97.
- Yağmur, Ö. B., & Myrvang, N. A. (2023). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Çeviklik, Kriz Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık Düzeylerine Yönelik Değerlendirme. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, (50), 71-89.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, 581-591.
- Yiğit, Y., & Kul, M. (2024). Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Çalışanlarının Etik Liderlik Algısı, Örgütsel Sinizm, Etik İklim Algısı ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Ekev Akademi Dergisi*, (99), 407-424.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47-58.
- Zhang, Y., Zhang, C., Han, X., Li, W. & Wang, Y. (2018). Determinants of compassion satisfaction, compassion fatigue and burn out in nursing. *Medicine*, 97(26), 1-7.



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YAPAY ZEKA ETKİSİ

Mustafa HÜNKAROĞLU¹

¹ Dr., Samsun Personel Müdürü, T.C. Ticaret Bakanlığı, Samsun / Türkiye, Orcid: 0000-0003-2570-8657, mustafahunkaroglu@gmail.com

1. Giriş

Son yıllarda dijital dönüşüm, işletmelerin tüm fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynakları (İK) yönetiminde de önemli değişimlere yol açmıştır. Yapay zeka (YZ), bu dönüşümde kritik bir araç haline gelmiş, İK süreçlerini daha hızlı, veri odaklı ve kişiselleştirilmiş hale getirmiştir. İK profesyonelleri, işe alım, çalışan gelişimi, performans yönetimi gibi bir çok alanda YZ'yi etkin bir şekilde kullanarak organizasyonel etkinliği artırmaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Al Naqbi et al., 2024; Allah Rakha, 2023).

Yapay zeka, işe alım süreçlerini hızlandırarak doğru adayları seçme, çalışan performansını izleme, eğitimleri kişiselleştirme ve çalışan bağlılığını artırma gibi çeşitli alanlarda etkin şekilde kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, YZ'nin kullanımıyla birlikte ortaya çıkan etik, gizlilik ve güvenlik sorunları da önemli bir mesele teşkil etmektedir (Çukurova, 2024; Asiltürk, 2024b; Rani et al, 2024; Raharjo, 2024; Galanti et al., 2023).

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik yenilikleri değil, aynı zamanda çalışanların bu teknolojilere uyum sağlama becerisini de test etmektedir. İK profesyonellerinin dijital dönüşümü başarılı bir şekilde yönetebilmek için stratejik planlar geliştirerek, bu zorlukların üstesinden gelmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, çalışan deneyimi ve veri analitiği gibi alanlarda önemli katkılar sağlanmakta, verimlilik ve etkinlik artırılmaktadır. Ancak, dijital dönüşümün getirdiği fırsatların yanı sıra, etik sorunlar, veri güvenliği, çalışanların yeni teknolojilere adaptasyonu ve organizasyonel direnç gibi konular da önemli engeller yaratabilmektedir. Yapay zeka tabanlı sistemlerin karar alma süreçlerinde daha fazla yer alması, bazı durumlarda çalışanlar arasında güvensizlik oluşturabilir. Ayrıca, dijitalleşme ile birlikte çalışanların gizliliği ve verilerin güvenliği konusunda yeni riskler de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde güvenlik ve etik hususlara dikkat etmeleri büyük önem taşımaktadır (Ghedabna et al., 2024; Asiltürk, 2024a; Asiltürk, 2024b; Allahham, 2022; Toprak, vd., 2022).

YZ, çalışanların performans değerlendirmelerinde de etkin bir şekilde kullanılmaktadır. YZ destekli performans izleme sistemleri, çalışanların verilerini toplayarak daha objektif ve detaylı değerlendirmeler yapılmasına fırsat sunmaktadır. Bu sistemler, yöneticilerin kararlarını desteklerken, çalışanlara geri bildirim sunarak gelişim süreçlerini iyileştirmektedir (Çoban Kumbalı, 2024; Fakhraddine, et al., 2022; Toprak, vd., 2022). Eğitim ve gelişim süreçlerinde de YZ önemli bir rol oynamaktadır; kişiselleştirilmiş eğitim programları, her bireyin ihtiyaçlarına göre uyarlanabilmektedir, bu da çalışanların daha verimli ve hedef odaklı bir şekilde gelişmelerine imkan tanımaktadır (El-Ghoul, et al., 2024; Ghedabna et

al., 2024; Çukurova, 2024; Allah Rakha, 2023).

Dijital dönüşüm ve YZ'nin İK süreçlerine entegrasyonu, bazı etik ve toplumsal sorumluluk sorunlarını gündeme getirmektedir. YZ'nin önyargı ve ayrımcılığı ortadan kaldırma potansiyeli bulursa da, yanlış verilerle eğitilmiş algoritmalar işe alım süreçlerinde istenmeyen önyargılara yol açabilir. Bu durum, eşitsizliklere ve haksız değerlendirmelere neden olabilir. YZ tabanlı sistemlerin veri gizliliği, önyargısız değerlendirme ve çalışan haklarının korunması açısından dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. Dijital dönüşümde etik sorunlar, sürekli eğitim ve denetim mekanizmaları ile yönetilmelidir. Dijital dönüşüm ve YZ'nin İK süreçlerine entegrasyonu, organizasyonların verimliliğini, etkinliğini artırarak iş gücü yönetimini daha stratejik hâle getirmektedir. YZ, sadece operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve memnuniyetini de iyileştirmektedir. Ancak, bu teknolojilerin etik ve sosyal sorumluluklar göz önünde bulundurularak kullanılması büyük önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm ve YZ, İK'nın başarısında belirleyici bir faktördür (Yang, et al., 2024; Ghedabna et al., 2024; Asiltürk, 2024a; Rasheed, et al, 2024).

2.Yöntem

Bu çalışma, insan kaynaklarında dijital dönüşüm ve yapay zekanın etkilerini anlamak amacıyla nitel bir araştırma tasarımı benimsemiştir. Araştırmada, ilgili literatür sistematik bir şekilde taranmış, dijital dönüşüm ve yapay zeka konularında yapılmış akademik çalışmalar araştırma sorusu bağlamında incelenmiştir.

Çalışmada, üç temel araştırma sorusuna cevap aranmıştır:

Dijital dönüşüm ve yapay zeka, insan kaynakları süreçlerini nasıl dönüştürmektedir?

Bu dönüşüm, organizasyonlar için hangi stratejik fırsatları ve riskleri beraberinde getirmektedir?

Çalışan deneyimi, etik sorunlar ve veri gizliliği açısından ne tür etkiler ortaya çıkmaktadır?

Bu çalışma, dijital teknolojilerin insan kaynakları süreçlerindeki kullanımına dair güncel bulguları içermektedir. Ayrıca, İK profesyonellerinin dijital araçlara adaptasyonunu, bu dönüşümün çalışan memnuniyeti ve organizasyon üzerindeki etkilerini de incelemektedir.

3. Bulgular

Günümüzde dijital dönüşüm ve yapay zeka (YZ) teknolojilerinin insan kaynakları (İK) yönetimi üzerindeki etkileri, gerçekleştirilen çok sayıda çalışmanın odak noktası olmuştur. Bu literatür taraması, dijitalleşme ve YZ'nin araştırma soruları noktasında İK süreçlerine entegrasyonu, işe

alım, performans yönetimi, çalışan bağlılığı ve eğitim gibi öncelikli alanlarda yarattığı dönüşümü ele almayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, dijital dönüşüm ve YZ teknolojilerinin İK süreçlerindeki rolünü, sağladığı fırsatları ve karşılaşılan potansiyel zorlukları incelemeyi hedeflemektedir.

3.1. İşe Alım Süreçlerinde Yapay Zeka Kullanımı: Yapay Zeka (YZ), işe alım süreçlerinde adayları daha hızlı, doğru ve verimli bir şekilde değerlendirme imkânı sunmaktadır. YZ tabanlı araçlar, adayların özgeçmişlerini, dijital izlerini, sosyal medya verilerini ve diğer çevrimiçi aktivitelerini analiz ederek, işyerindeki uyumlarını, yeteneklerini ve potansiyellerini doğru bir biçimde belirlemektedir. Bu süreç, İnsan Kaynakları (İK) profesyonellerinin zamanlarını daha verimli bir şekilde kullanmalarına olanak tanır ve işe alım hatalarını önemli ölçüde azaltır. Ayrıca, YZ'nin sağladığı objektif ve veri temelli değerlendirme, daha çeşitli, kapsayıcı ve eşit fırsatlar sunan bir iş gücünün oluşturulmasına katkı sağlar. YZ destekli otomatik başvuru tarama sistemleri, adayların CV'lerini hızlı ve verimli bir şekilde tarayarak, İK profesyonellerine büyük ölçüde zaman kazandırır. Bu sayede, daha sağlıklı, analitik ve objektif kararların alınmasına olanak tanır. Ancak bu süreçte, YZ algoritmalarının tarafsızlığı önemli bir tartışma konusu olmaktadır. Yapay zekanın tarafsızlığı, insan kaynaklı önyargılar ve öngörülerle karşılaştırıldığında çok daha dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Bu noktada, YZ sistemlerinin tasarımında tarafsızlık ilkelerinin doğru şekilde yerleştirilmesi, bireysel önyargıların ve ayrımcılığın önüne geçilmesi büyük önem taşımaktadır (Ekuma, 2024; Hewage, 2023; Toprak, vd., 2022; Kişi, 2022; Mukhamediev, et al., 2022).

3.2. Performans Yönetimi ve Çalışan Gelişiminde Yapay Zeka Kullanımı: Yapay Zeka (YZ), çalışanların performansını sürekli izleyerek daha adil, objektif ve veri odaklı değerlendirme süreçleri sunmaktadır. Gerçek zamanlı veri toplama ve analiz yapabilme yeteneği sayesinde, çalışanların güçlü yönleri ve gelişim alanları hızla belirlenebilir, böylece daha etkili ve hedefe odaklanmış performans yönetimi sağlanır. YZ destekli araçlar, aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimlerini izleyerek onlara özelleştirilmiş eğitim programları ve gelişim fırsatları sunar. Bu süreç, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirleyip kişiselleştirilmiş geri bildirimler sunmak için son derece önemlidir. YZ'nin bu kullanımı, çalışanlara daha spesifik ve veri temelli geri bildirim sağlanmasını ve kişisel gelişim planlarının oluşturulmasını mümkün kılar. Çalışanlar, güçlü yönlerini daha iyi anlayarak, gelişim alanlarında nasıl ilerlemeleri gerektiğini net bir şekilde öğrenebilirler. Ancak, YZ'nin bu şekilde sürekli izleme fonksiyonunun, başlangıçta çalışanlar üzerinde olumsuz bir izlenim bırakabileceği de unutulmamalıdır. Çalışanlar, sürekli izlenme ve kontrol edilme hissi yaşayabilirler. Ancak bu olumsuz duygu, zamanla YZ kullanımının sağladığı kişisel gelişim fırsatları, özelleştirilmiş geri bildirimler ve gelişim

alanlarındaki iyileşmeler sayesinde daha dengeli, kabul edilebilir bir duygu durumuna dönüşebilir. Böylece çalışanlar, YZ'nin sağladığı avantajları daha fazla benimseyebilir ve bu süreçten daha fazla fayda sağlayabilir (Rasheed, et al., 2024; El-Ghoul, et al., 2024; Prentice, et al., 2023).

Ayrıca, YZ'nin çalışan gelişimi üzerindeki etkisi, performans izleme ve geri bildirim süreçlerini çok daha verimli ve hedef odaklı hale getirebilir (Çukurova, 2024; Al Naqbi et al., 2024; Allah Rakha, 2023; Kişi, 2022).

3.3. Eğitim ve Gelişim Süreçlerinde Dijitalleşme ve Yapay Zeka Kullanımı: Dijital dönüşüm, eğitim süreçlerini kişiselleştirerek, her çalışanın öğrenme hızına ve tarzına uygun eğitim içerikleri sunmayı mümkün kılmaktadır. YZ, çalışanların öğrenme süreçlerini sürekli izleyerek eğitim içeriklerini dinamik bir şekilde kişiselleştirir ve her bireyin ihtiyaçlarına en uygun materyalleri sağlar. Ayrıca, YZ, çalışanların gelişim seviyelerini ve eğitimdeki ilerlemelerini gerçek zamanlı olarak takip edebilir. Sanal gerçeklik (SG) ve artırılmış gerçeklik (AG) gibi dijital araçlar, eğitimde yeni fırsatlar sunarak çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu teknolojiler, daha etkileşimli ve ilgi çekici bir öğrenme ortamı yaratırken, çalışanların yeni beceriler kazanmalarına olanak tanır (Emran & Elhony, 2023; Allah Rakha, 2023; Abdelhay, et al., 2023).

YZ destekli eğitim sistemleri, çalışanların öğrenme hızını ve stillerini analiz ederek daha kişiselleştirilmiş, etkili ve verimli eğitim deneyimleri oluşturur. Bu sayede her çalışan, kendi hızında ilerleyerek daha derinlemesine öğrenebilir. Ayrıca, YZ tabanlı eğitim araçları, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurken aynı zamanda eğitim maliyetlerini düşürme potansiyeli taşır. Dijitalleşme ve YZ destekli eğitim sistemlerinin sağladığı bu yenilikler, eğitim süreçlerini daha ekonomik, erişilebilir ve verimli hale getirir. YZ eğitim imkanları, istekli ve gelişime açık çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olacak, onların kariyerlerinde ilerlemelerini hızlandıracaktır. YZ'nin bu eğitim süreçlerine entegrasyonu, öğrenme deneyimlerini sadece daha kişiselleştirilmiş hale getirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların yetkinliklerini artırarak, iş yerindeki verimliliği önemli ölçüde iyileştirebilir (Zhang et al., 2024; Çukurova, 2024; Mukhamediev, et al., 2022; Toprak, vd., 2022; Zhai et al., 2021).

3.4. Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyetinde Yapay Zeka Kullanımı: YZ, çalışan memnuniyetini izlemek ve çalışan bağlılıklarını artırmak için etkin bir şekilde kullanılmaktadır. YZ destekli sistemler, çalışanların ruh halini, motivasyon seviyelerini ve genel iş tatminini analiz ederek, bağlılık artırıcı stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Bu sistemler, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini sürekli olarak takip eder ve onların duygu durumlarını anlamak için güçlü veri analiz teknikleri kullanır. Bu sayede

İK departmanları, çalışanların memnuniyet düzeylerini doğru bir şekilde ölçebilir ve ihtiyaç duyulan alanlarda iyileştirme yapmak için stratejiler geliştirebilir. Ayrıca, çalışan deneyimlerini iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirerek, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmaya yönelik daha hedeflenmiş ve etkili yaklaşımlar ortaya koyar. YZ destekli analizler, çalışanların ruh halleri, stres seviyeleri ve motivasyon durumlarını anlamak için sürekli veri toplar ve bu verilerle çalışan bağlılık seviyeleri ölçülerek, İK departmanları daha etkin ve zamanında müdahalelerde bulunabilir. Çalışan bağlılığını artırmak, sadece iş tatmini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda işyeri kültürünü güçlendirir, şirket içindeki iletişimi geliştirir ve genel verimliliği artırır. Bu gelişmeler, çalışanların şirketlerine olan aidiyet duygularını pekiştirir ve uzun vadede daha yüksek performans sergilemelerine olanak tanır (Kim, et. al., 2024; Marler & Fisher, 2013).

3.5. Etik ve Veri Gizliliği Sorunları: Dijital dönüşüm ve yapay zekanın İK süreçlerine entegrasyonu, birçok fayda sağlasa da, etik ve veri gizliliği konularında önemli zorluklar yaratmaktadır. YZ algoritmalarının tasarımı ve işleyişi, önyargıları barındırma potansiyeline sahip olabilir. Bu durum, özellikle işe alım süreçlerinde eşitlik, adalet ve şeffaflık ilkelerine zarar verebilir. YZ, geçmiş verilerden öğrenerek kararlar alırken, geçmiş verilerdeki önyargılar, yeni adayların değerlendirilmesinde haksızlığa neden olabilir. Ayrıca, çalışanların kişisel verilerinin toplanması ve işlenmesi, veri gizliliği ve güvenliği açısından önemli bir endişe kaynağı olmaktadır. Çalışanların özel bilgileri, davranış verileri ve performans analizleri, yanlış ellerde büyük bir tehdit oluşturabilir. Bu sebeple, dijitalleşme sürecinde, özellikle YZ kullanımıyla ilişkili etik kuralların oluşturulması ve veri güvenliği önlemlerinin titizlikle alınması büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, çalışanlarının kişisel bilgilerini korumak için sıkı güvenlik önlemleri almalı ve veri kullanımında şeffaf olmalıdır. YZ'nin faydalarından tam anlamıyla yararlanabilmek için, aynı zamanda bu tür etik ve gizlilik sorunlarına karşı da dikkatli bir yaklaşım benimsenmelidir. Dijital dönüşümün başarısı, yalnızca teknolojinin etkinliğine bağlı değildir, aynı zamanda etik sorumlulukların yerine getirilmesi ve çalışanların verilerinin güvenli bir şekilde işlenmesiyle de doğru orantılıdır (Rasheed, et al., 2024; Çoban Kumbalı, 2024; Hewage, 2023; Fakhreddine, et al., 2022).

3.6. Dijital Dönüşüm ve YZ'nin İK Süreçlerindeki Rolü: Araştırma bulguları, insan kaynakları profesyonellerinin dijital dönüşüm süreçlerini özellikle işe alım, performans yönetimi, çalışan deneyimi ve eğitim süreçlerinde etkili bir şekilde kullandıklarını göstermektedir. YZ teknolojilerinin işe alım süreçlerine entegrasyonu, adayların özgeçmişlerinin taranması, psikometrik testlerin uygulanması ve büyük veri analitiği gibi araçlar yoluyla doğru adayların seçilmesinde büyük kolaylık sağlamaktadır. Bu sayede, aday tarama süreçleri daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçek-

leşirken, insan hatalarından kaynaklanan sorunlar da minimize edilmektedir (Hewage, 2023; Abdelhay, et al., 2023; Allah Rakha, 2023; Allahham, 2022).

YZ destekli sistemler, başvuru sürecindeki verileri analiz ederek, adayların niteliklerini daha doğru bir şekilde değerlendirebilir ve daha uygun adaylar seçilmesini sağlar. Bu durum, İK profesyonellerinin zamanlarını daha verimli kullanmalarına yardımcı olur ve işe alım hatalarını en aza indirir. Performans yönetimi alanında, YZ destekli yazılımlar, çalışanların performansını daha objektif, veriye dayalı ve hızlı bir şekilde değerlendirirken, performans geri bildirimlerini otomatikleştirerek daha adil ve şeffaf kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır. Bu yazılımlar, çalışanların gelişim alanlarını belirleyerek onlara özelleştirilmiş geri bildirimler sunar, böylece daha etkili performans yönetimi sağlar (El-Ghoul, et al., 2024; Çukurova, 2024; Azhar, 2024; Du, 2024; Allah Rakha, 2023; Sakarin, et al., 2022).

Ayrıca, YZ, çalışanların eğitim süreçlerini kişiselleştirerek her bireyin öğrenme hızına ve tarzına uygun içerikler sunar ve bu sayede eğitim süreçlerini daha etkili hale getirir. Dijital dönüşüm ve YZ, İK süreçlerinde önemli kazanımlar sağlamaktadır. Verimliliği artırırken, aynı zamanda çalışan memnuniyetini ve bağlılığını güçlendirmektedir. YZ'nin sağladığı otomasyon ve veri analitiği ile daha etkili kararlar alınarak, çalışan deneyimleri iyileştirilmekte ve organizasyonel başarıya katkı sağlanmaktadır. Ancak, bu teknolojilerin etik sorunları göz önünde bulundurularak dikkatli bir şekilde uygulanması büyük önem taşımaktadır. YZ'nin, özellikle önyargılar ve veri gizliliği gibi etik sorunlara yol açabileceği göz önüne alındığında, bu süreçlerin şeffaflık ve adalet ilkelerine dayalı olarak yürütülmesi kritik bir öneme sahiptir. YZ'nin İK yönetimindeki en yaygın kullanım alanları; işe alım, çalışan performans değerlendirmesi, eğitim süreçleri ve çalışan bağlılığının artırılmasıdır. Bu alanlarda sağlanan verimlilik ve etkinlik, çalışanlar ve yöneticiler arasında daha sağlıklı bir iletişim ve işbirliği ortamı yaratmaktadır (Kim, et. al., 2024; El-Ghoul, et al., 2024; Çukurova, 2024; Hewage, 2023; Marler & Fisher, 2013).

4. Tartışma

Dijital dönüşüm ve yapay zeka, insan kaynakları yönetiminde önemli değişimlere neden olmaktadır. Dijitalleşme, iş süreçlerini otomatikleştirerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken, YZ ise stratejik karar alma süreçlerini daha bilinçli hale getirmektedir. Bu süreçler, işletmelerin daha verimli çalışmasına olanak tanırken, aynı zamanda işyeri kültürünü daha esnek hale getirmektedir. YZ'nin kullanımının artmasıyla, şirketler yalnızca zaman ve maliyet avantajı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda daha hızlı ve doğru kararlar alabilmektedirler (Yıldız, 2024; Sakarin, et al., 2022).

Ancak, dijital dönüşümün bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır; özellikle çalışanların iş güvencesi algısı, dijitalleşmeyle birlikte olumsuz etkilenebilir. Teknolojinin hızla gelişmesi ve yapay zekanın yaygınlaşması, bazı çalışanlar için iş kaybı korkusu yaratabilir. Yapay zekanın işe alım süreçlerindeki tarafsızlık başarısı, literatürde hem övgü hem de eleştiriler almıştır. Bazı araştırmalar, algoritmaların önyargısız kararlar verdiğini savunurken, diğerleri ise bu sistemlerin yaratıcı düşünceyi ve insan dokunuşunu ortadan kaldırma riskini vurgulamaktadır (El-Ghoul, et al., 2024; Prentice, et al., 2023; Hewage, 2023; Mukhamediev, et al., 2022).

Dijital dönüşümün örgütsel esneklik ve inovasyon üzerindeki olumlu etkileri tartışılmakla birlikte, çalışanların bu dönüşüme uyumu önemli bir zorluk teşkil etmektedir. Literatür, dönüşümün başarısının, çalışanların teknolojiye yönelik algılarının ve yeterliliklerinin artırılmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Çalışanların dijital becerilerinin gelişmesi, dijital dönüşüm süreçlerinde başarıyı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm ve yapay zekanın İK süreçlerinde sağladığı fırsatların etkin bir şekilde kullanılabilmesi için etik, eğitim ve teknoloji adaptasyonu konularında güçlü stratejiler geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Yapay zeka ve dijital dönüşüm, İK süreçlerinde hız ve doğruluk sağlamakla birlikte, etik sorunlar, veri güvenliği ve çalışan adaptasyonu gibi önemli konuları da gündeme getirmektedir (Khan, et al., 2024; Emran & Elhony, 2023; Anand, et al., 2023; Sakarin, et al., 2022).

Yapay zeka, veri analitiği kullanarak karar süreçlerini hızlandırırken, insan faktöründen tamamen bağımsız hale gelmesi, önyargılar ve etik sorunlar yaratabilir. Özellikle işe alım süreçlerinde, algoritmaların önyargılara yol açması, cinsiyet ve ırk gibi faktörlerin dışlanmasına neden olabilir (Azhar, 2024; Du, 2024; Hewage, 2023; Allah Rakha, 2023; Allahham, 2022).

Dijital dönüşümün hızla ilerlemesi, iş gücünün dijital becerilerle donanmasını gerektirmektedir. Bu süreç, bazı çalışanların iş gücünden dışlanmasına neden olabilir. Bu sebeple, İK departmanlarının dijital becerilerle ilgili eğitimleri hızlandırmaları büyük önem taşımaktadır. Yapay zekanın etik kullanımı da önemli bir tartışma konusudur. YZ algoritmalarının açıklanabilir olması ve önyargıların önlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, algoritmaların şeffaf olması, çalışanların haklarını daha etkin bir şekilde koruyabilmek için kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca, çalışanların kişisel verilerinin korunması, veri güvenliği risklerini artıran YZ kullanımıyla ilişkili bir diğer önemli husustur. Bu nedenle, güçlü güvenlik önlemleri ve etik kuralların oluşturulması gereklidir. Şirketler, çalışanların kişisel verilerini toplarken şeffaflık ilkesine bağlı kalmalı ve veri güvenliği için sıkı önlemler almalıdır (Chatterjee et al., 2024; Çukurova, 2024; Ekuma, 2024; Camilleri, 2023).

Dijital dönüşüm ve yapay zekanın organizasyonel yapılar üzerindeki etkileri, daha verimli ve stratejik bir İK yönetimi sağlamaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca süreçlerin hızlandırılmasına katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olmaktadır. Ancak, bu süreçlerin yönetilmesinde etik ve güvenlik endişeleri göz ardı edilmemelidir. YZ'nin daha etkili kullanılması için şeffaflık ve açıklanabilirlik sağlanmalı, veri güvenliği önlemleri güçlendirilmelidir (Zhang et al., 2024; Sakarin, et al., 2022).

Birçok firma, dijital dönüşüm süreçlerini işe alım, performans yönetimi ve çalışan deneyimi alanlarında yoğun bir şekilde kullanmaktadır. Yapay zeka destekli araçlar, işe alım süreçlerinde adayları daha hızlı ve verimli bir şekilde değerlendirmekte, geçmiş verileri analiz ederek en uygun adayları belirlemektedir. Bu süreç, işe alım kararlarını daha objektif hale getirmekte ve hataları minimize etmektedir. Performans yönetimi alanında ise YZ tabanlı yazılımlar, çalışanların verimliliğini ölçmekte ve gelişim alanlarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu sistemler sayesinde, çalışanlar için daha özelleştirilmiş eğitim ve gelişim planları oluşturulabilmektedir (Raharjo, 2024; Galanti et al., 2023; Hewage, 2023; Allah Rakha, 2023).

Ayrıca, YZ araçları, çalışanların motivasyon seviyelerini analiz ederek, İK departmanlarının çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Rasheed, et al., 2024; Ghedabna et al., 2024).

Çalışan deneyimi alanında, şirketler dijital dönüşümü kullanarak etkileşimleri kolaylaştıran araçlar geliştirmektedir. Chatbotlar ve dijital asistanlar, çalışanların İK ile olan etkileşimlerini hızlandırmakta ve anında bilgi alımlarını sağlamaktadır. Yapay zeka destekli araçlar ayrıca, çalışan geri bildirimlerini toplamak ve analiz etmek için kullanılmakta, İK departmanlarının çalışan memnuniyetini daha hızlı ve doğru bir şekilde ölçmesine olanak tanımaktadır. Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan bu analizler, şirketlerin insan kaynakları stratejilerine yansımakta ve İK'nın dijitalleşmesine olan ilgiyi artırmaktadır (Raharjo, 2024; Galanti et al., 2023; Sakarin, et al., 2022).

Ancak, dijital dönüşüm süreci bazı zorluklarla da karşı karşıyadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, dijital altyapı ve teknolojiye yatırım yapma konusunda finansal zorluklar yaşarken, büyük ölçekli şirketler dijitalleşmeye daha hızlı adapte olabilmektedirler. Ayrıca, dijital becerilerin yetersizliği de bir engel teşkil etmektedir; İK profesyonellerinin dijital becerilerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Yapay zekanın, çalışanların kişisel verilerini toplaması ve karar süreçlerine entegre olması, gizlilik ve etik kaygılara yol açmaktadır. Çalışanlar, dijital araçların

insan etkileşimini azaltabileceği ve bu durumun çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebileceği konusunda endişelerini dile getirmişlerdir. Bununla birlikte, dijital dönüşümün geleceği oldukça parlaktır. Yapay zeka ve veri analitiği, çalışanların performanslarını daha doğru bir şekilde ölçmelerine ve şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak şekilde gelişmeye devam edecektir. Ancak, dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için etik kaygılar ve çalışan memnuniyeti göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, dijital becerilerin geliştirilmesi ve çalışanların bu süreçte eğitilmesi gerekmektedir. Gelecekte, yapay zekanın daha fazla İK sürecine entegre olması ve veri analitiği süreçlerinin daha derinlemesine kullanılması beklenmektedir (El-Ghoul, et al., 2024; Taşkın Bedizel, 2023; Bulut & Dinler, 2023).

5. Sonuç

Çalışmada üç temel araştırma sorusuna cevap aranmış ve bu sorulara ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

Birincisi: Dijital dönüşüm ve yapay zeka, insan kaynakları süreçlerini nasıl dönüştürmektedir?

Dijital dönüşüm ve YZ, insan kaynakları süreçlerini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, İK süreçlerini hızlandırarak daha verimli, şeffaf ve doğru hale getirmiştir (Aksoy Uğurlu & Doğan, 2023; Emran & Elhony, 2023). YZ, işe alım, performans yönetimi, eğitim ve çalışan deneyimi gibi süreçlerde verimliliği artırmakta, karar alma süreçlerini daha objektif ve hızlı hale getirmektedir (Irmak et al., 2023, s. 1160; Allah Rakha, 2023).

Ayrıca, dijital dönüşüm, İK profesyonellerine veriye dayalı analizler yapma imkanı tanıyarak daha stratejik kararlar almalarını sağlamaktadır. Ancak, dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için teknolojik altyapının yanı sıra, insan odaklı bir yaklaşım benimsenmesi de gerekmektedir (Kişi & Özer, 2024, s. 50; Kambur, 2022, s. 145). Dijital becerilerin geliştirilmesi ve uygun eğitim programlarının sunulması, dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır (Raharjo, 2024; Galanti et al., 2023; Çukurova, 2024; Hewage, 2023; Sakarin, et al., 2022).

İkincisi: Bu dönüşüm, organizasyonlar için hangi stratejik fırsatları ve riskleri beraberinde getirmektedir?

Dijital dönüşüm ve YZ, organizasyonlara verimlilik artışı, maliyet tasarrufu ve çalışan memnuniyeti gibi stratejik fırsatlar sunmaktadır (Yıldız, 2024; Aksoy Uğurlu & Doğan, 2023). Bu teknolojiler, İK süreçlerinin hızlanmasını sağlarken, daha doğru ve şeffaf kararların alınmasına olanak tanımaktadır (Allah Rakha, 2023; Kambur, 2022, s. 145). YZ algoritmalarının tarafsız ve şeffaf olması, organizasyonların güvenli bir şekilde bu

teknolojileri kullanabilmesi için kritik öneme sahiptir. Ancak, dijitalleşme süreciyle birlikte veri güvenliği, gizlilik ve etik sorunlar da ortaya çıkmaktadır (Aksoy Uğurlu & Doğan, 2023; Atalay & Yıldız, 2023).

Bu bağlamda, organizasyonlar, veri güvenliği politikalarını güçlendirerek, çalışanların kişisel verilerini korumak için gerekli önlemleri almaktadır. Ayrıca, dijitalleşmenin etik kaygılarına dikkat edilmesi ve küçük işletmelerin dijitalleşme sürecine destek alması gerektiği vurgulanmaktadır (Taşkın Bedizel, 2023; Bulut & Dinler, 2023).

Üçüncüsü: Çalışan deneyimi, etik sorunlar ve veri gizliliği açısından ne tür etkiler ortaya çıkmaktadır?

Dijital dönüşüm ve YZ, çalışan deneyimini iyileştiren önemli fırsatlar sunmaktadır. Çalışanlar, dijital platformlar aracılığıyla anketler ve geri bildirimler alabilir, eğitim ve gelişim süreçleri daha kişiselleştirilmiş hale gelebilir (Raharjo, 2024; Galanti et al, 2023).

Ancak, dijitalleşmenin beraberinde getirdiği etik sorunlar ve veri gizliliği endişeleri, bu dönüşümün başarıyla uygulanabilmesi için önemli engeller oluşturmaktadır. Çalışanların kişisel verilerinin dijital ortamda toplanması ve işlenmesi, gizlilik ve güvenlik açısından riskler taşımaktadır (Rasheed, et al, 2024; Kişi & Özer, 2024, s. 50).

Ayrıca, YZ tabanlı karar sistemlerinin şeffaflığı, tarafsızlığı ve adaleti konusunda endişeler bulunmaktadır. Bu nedenle, organizasyonların veri gizliliği politikalarını güçlendirmeleri ve YZ algoritmalarının güvenilirliğini sürekli denetlemeleri gerekmektedir (Rasheed, et al, 2024; Çukurova, 2024; Atalay & Yıldız, 2023).

Dijital dönüşüm ve YZ, insan kaynakları yönetiminde büyük bir potansiyele sahiptir. Bu teknolojiler, organizasyonların verimlilik, maliyet tasarrufu, etkinlik ve çalışan memnuniyeti gibi hedeflerine ulaşmalarını sağlarken, veri güvenliği, etik ve çalışan adaptasyonu gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar, bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilmek için dijital beceriler geliştirmeli, veri güvenliğini sağlamalı ve etik sorunları yönetmelidir (Aksoy Uğurlu & Doğan, 2023; Kambur, 2022, s. 145; Irmak et al., 2023, s. 1160; Kişi & Özer, 2024, s. 50)

Özetle, dijital dönüşüm ve yapay zeka teknolojilerinin İK süreçlerinde sağladığı verimlilik ve hız, birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Ancak, bu süreçlerin başarılı olabilmesi için güvenlik, etik ve eğitim gibi alanlarda güçlü stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi ve teknolojilere uyum sağlamaları için gerekli desteklerin sunulması, dijital dönüşüm sürecinin etkinliğini artıracaktır. Dijital dönüşüm ve yapay zekanın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini hem fırsatlar hem de tehditler barındırmaktadır.

Dijitalleşme, iş süreçlerini otomatikleştirerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken, yapay zekanın kullanımı stratejik karar alma süreçlerini daha bilinçli hale getirmektedir (Yıldız, 2024). Ancak, bazı çalışmalar, dijital dönüşümün organizasyonlarda çalışanların iş güvencesi algısını olumsuz etkileyebileceğini ileri sürmektedir.

Gelecekte, dijitalleşme ve YZ'nin daha derinleşmesi, veri odaklı karar alma süreçlerinin ön plana çıkması ve YZ'nin daha geniş alanlara entegrasyonu beklenebilir. Bu süreç, İK yönetimini daha verimli ve etkili hale getirecek, organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacaktır. Ancak, dijital dönüşüm ve YZ'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik adımların atılması ve karşılaşılan zorlukların dikkatle yönetilmesi gerekmektedir.

Dijital dönüşüm ve YZ, insan kaynakları yönetiminde büyük bir potansiyele sahipken, bu teknolojilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için etik sorunlar ve veri güvenliği gibi zorluklar dikkate alınarak süreçlerin dikkatle yönetilmesi önemlidir. Bu bağlamda, organizasyonlar, YZ algoritmalarının şeffaflığını sağlamak, çalışanların dijital dönüşüme uyumunu kolaylaştıracak eğitimler sunmak ve veri gizliliği politikalarını geliştirmek gibi stratejilere odaklanmalıdır. Bu öneriler, dijital dönüşüm ve YZ'nin insan kaynaklarında etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Dijital dönüşüm ve YZ'nin İK yönetimi üzerindeki etkileri bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı boyutlarda ele alınabilir. Bu bağlamda, dijitalleşmenin farklı sektörel etkileri incelenebilir. Özellikle YZ algoritmalarının şeffaflık ve tarafsızlığını artırmaya yönelik çözümler geliştirilmesi, önyargıların önlenmesi için veri seti yönetimi ve etik denetim mekanizmaları tasarlanabilir. Çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlabilmesi için dijital becerileri artırmaya yönelik eğitim programları ve adaptasyon süreçleri analiz edilebilir. Veri güvenliği ve gizlilik konularında, İK süreçlerinde uygulanabilir standartlar ve politikalar oluşturulabilir. YZ'nin işe alım, performans yönetimi ve çalışan deneyimi üzerindeki etkileri ölçülebilir. Ayrıca, finansal zorluk yaşayan küçük ve orta ölçekli işletmeler için dijitalleşmeye yönelik etkin çözüm modelleri geliştirilebilir.

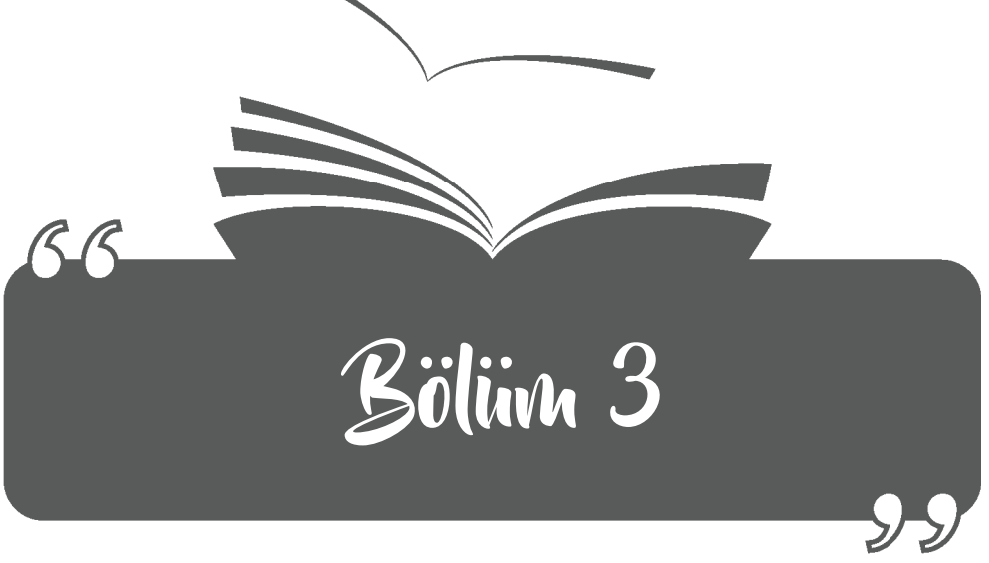
KAYNAKLAR

- Abdelhay, S., Korany, H., Marie, A., & Abdulrahmin, N. F. (2023). Artificial intelligence applications in the recruitment process: Opportunities and challenges. *Eur. Chem. Bull.*, 12(7), 1008– 1019. <https://doi.org/10.48047/ecb/2023.12.7.77>
- Allah Rakha, N. (2023). Artificial Intelligence and HR Management. *International Journal of Management and Finance*, 1(1). Retrieved from <https://irshadjournals.com/index.php/ijmf/article/view/25>
- Allahham, M. V. (2022). Bibliometric analysis of HR analytics literature. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(83), 1147- 1169.
- Al Naqbi, H., Bahroun, Z. & Ahmed, V. (2024). Enhancing Work Productivity through Generative Artificial Intelligence: A Comprehensive Literature Review. *Sustainability*, 16, 1166. <https://doi.org/10.3390/su16031166>.
- Aksoy Uğurlu, H. Ü., & Doğan, A. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşen İşe Alım İşlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1247587>
- Anand, B., Vempaty, L. N., Khan, S. B., Reddy, G. R., & Pal, S. (2023). The ethics of AI and ML: Balancing innovation and responsibility in business applications. *European Economic Letters*, 13(5). <https://doi.org/10.52783/eel.v13i5.888>
- Asiltürk, A. (2024a). Türkiye’de Yapay Zekâ Alanında Güncel Gelişmeler: Yapay Zekânın Neresindeyiz? Gelecek Vizyonumuz. https://www.researchgate.net/publication/383432659_Turkiye'_de_Yapay_Zeka_Alaninda_Guncel_Gelismeler_Yapay_Zekan_in_Neresindeyiz_Gelecek_Vizyonumuz_Current_Developments_in_Artificial_Intelligence_in_Turkiye_Where_Do_We_Stand_Our_Vision_for_the_Future.
- Asiltürk, A. (2024b). Dijital Dönüşüm Etkisinde İşletmelerde Dijital Sürdürülebilirlik. *Sürdürülebilir Yönetim Ed: Özgür Yayınları*, Chapter: 5. DOI: 10.58830/ozgur.pub541.c2255.
- Atalay, E., & Yıldız, F. Z. (2023). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Dijital Dönüşüm. *Akademik Perspektiften Yönetim ve Strateji Konuları. Kitap Bölümü. Yaz Yayınları*. 29-41. Erişim Tarihi: 09.01.2025. https://www.researchgate.net/publication/380519684_INSAN_KAYNAKLARI_YONETIMI_UYGULAMALARINDA_DIJITAL_DONUSUM.
- Azhar, Z. (2024). Ethical considerations in the adoption of artificial intelligence in human resource management: A comprehensive review. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 11(8). Retrieved from www.jetir.org
- Bulut, A., Dinler, Ö.B., (2023). *International Journal of Eastern Anatolia Science Engineering and Design (IJEASED) /Uluslararası Doğu Anadolu Fen Mühendislik ve Tasarım Dergisi*, 5(2):143-166.

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Camilleri, M.A. (2023). Artificial intelligence governance: Ethical considerations and implications for social responsibility, *Expert Systems*, <https://doi.org/10.1111/exsy.13406>
- Chatterjee, S., Jemima, A G., Ray, S., Kumar, S., Gaganpreet Ahluwalia, G. (2024). A Systematic Review of Artificial Intelligence (AI) And Impact on Human Resource Management (HRM): Challenges, Risks Andopportunities. *Naturalista Campano* Issn: 1827-7160 Volume 28 Issue 1, 558-591.
- Çoban Kumbalı, H. (2024). The Effect Of Digitalization On Human Resource Management Practices: A Bibliometric Analysis. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 46(3), 621-642. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1513054>
- Çukurova, M. (2024). The interplay of learning, analytics and artificial intelligence in education: A vision for hybrid intelligence. *British Journal of Educational Technology*, 00, 1–20. <https://doi.org/10.1111/bjet.13514> <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/bjet.13514>
- Du, J. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekanın Etik ve Yasal Zorlukları. *Bilgi İşlem ve Elektronik Bilgi Yönetimi Dergisi* , 13 (2), 71-77. <https://doi.org/10.54097/83j64ub9>
- Ekuma, K. (2024). Artificial Intelligence and Automation in Human Resource Development: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 23(2), 199-229. <https://doi.org/10.1177/15344843231224009>
- El-Ghoul, M., Almassri, M. M., El-Habibi, M. F., Al-Qadi, M. H., Abou Eloun, A., Abu-Nasser, B.S. & Abu-Naser, S.S. (2024). AI in HRM: Revolutionizing Recruitment, Performance Management, and Employee Engagement. *International Journal of Academic Applied Research (Ijaar)* 8 (9):16-23.
- Emran, H. A. A., & Elhony, F. M. (2023). The implications of digital transformation and its impact on human resource management strategies. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1765-1772.
- Fakhraddine, M., Zerrad, N., El Omrani, A., & Khlifi, C. (2022). The role of digital transformation on the human resources (HR) function within organizations: Digital transformation as a leading role in human resources within organizations. *International Journal on Optimization and Applications (IJOA)*, 2(3).
- Ghedabna, L., Ghedabna, R.,Imtiaz, Q., Faheem, M. A., Alkhayyat, A., Hosen, M. S. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource Management: Revolutionizing Recruitment, Performance, and Employee Development”, *Nanotechnology Perceptions* 20 No. S10, 52–68.
- Hewage, A. (2023) İşe Alma ve Seçme Süreçlerinde Yapay Zekanın Uygulanabilirliğinin Araştırılması: İşe Alma Aşamasına Odaklanma. *İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Çalışmaları Dergisi*, 11, 603-634. doi: 10.4236/jhrss.2023.113034.

- Irmak, R., Demirkaya, H., & Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2023). İKY uygulamalarında dönüşüm ve dijitalleşme ölçeğinin geliştirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1152-1164.
- Kambur, E. (2022). Yapay Zeka Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48, 141-153.
- Khan, M. I., Parahyanti, E., & Hussain, S. (2024). The role of generative AI in human resource management: Enhancing operational efficiency, decision-making, and addressing ethical challenges. *Asian Journal of Logistics Management*, 3(2), 104- 125. <https://doi.org/10.14710/ajlm.2024.24671>
- Kişi, N. (2022). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka: Bibliyometrik bir analiz. *Journal of Research in Business*, 7(2), 490-514. DOI: 10.54452/jrb.1113164
- Kişi, N., & Özer, M. A. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojisinin Benimsenmesi Üzerine Güç Alanı Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(Özel Sayı), 35-52.
- Kim, S., Khoreva, V. & Vaiman, V. (2024). Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda. 10.1002/hrm.22268.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e- HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482212000459>
- Mukhamediev, RI, Popova, Y., Kuchin, Y., Zaitseva, E., Kalimoldayev, A., Symagulov, A., Levashenko, V., Abdoldina, F., Gopejenko, V., Yakunin, K., Muhamedijeva, E., & Yelis, M. (2022). Yapay Zeka ve Makine Öğrenme Teknolojilerinin İncelenmesi: Sınıflandırma, Kısıtlamalar, Fırsatlar ve Zorluklar. *Matematik*, 10 (15), 2552. <https://doi.org/10.3390/math10152552>
- Prentice, C., Wong, I. A., & Lin, Z. (2023). Artificial intelligence as a boundary-crossing object for employee engagement and performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 73. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103376>
- Raharjo, I. B. (2024). The impact of digital transformation on human resource development in the online business paradigm. *Institut Riset dan Publikasi Indonesia (IRPI)*, 4, 580-586. Retrieved from <https://journal.irpi.or.id/index.php/malcom/article/view/1281> (PDF) Human Resource Management in the Digital Era. Available from: https://www.researchgate.net/publication/388349459_Human_Resource_Management_in_the_Digital_Era [accessed Feb 12 2025].
- Rani, J., Priya, V. & Prasad, K. V. (2024). AI in HR: Revolutionizing Recruitment, Retention, And Employee Engagement. *Journal of Informatics Education and Research*. ISSN: 1526-4726, Vol 4 Issue 3, 959-968.
- Rasheed, A., Ahmad, S., Kaleem, S., & Ibrahim, K. (2024). Applications of artificial intelligence in human resource management in Asia. *Journal*

- of Asian Development Studies, 13(2), 109. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.2.109>
- Sakarın, S., Enab, Z., Jenita, C., Cakranegara, P. A., & Surahman, S. (2022). Digital transformation in human resource management in the industrial age 4.0. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(5). <https://doi.org/10.35877/454RI.qems1067>
- Taşkın Bedizel, N. R. (2023). Evolving landscape of artificial intelligence (AI) and assessment in education: A bibliometric analysis. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 10(Special Issue), 208-223. <https://doi.org/10.21449/ijate.1369290>
- Toprak, M., Özel, D., & Çalışkan, S. (2022). Yapay zeka kullanımı ve insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi*, 2(2).
- Yang, J., Blount, Y., Amrollahi, & A., (2024). Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 201, 123251, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123251>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000477>
- Yıldız, F. Z. (2024). Kırılan Paradigma: İnsan Kaynakları Analitiği Uygulamalarına İlişkin Bir Çalışma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(Special Issue), 1-10.
- Zhai, X., Chu, X., Chai, C.S., Jong, M.S.Y., Istenic, A., Spector, M., Liu, J-B., Yuan, J., Li, Y., (2021). A Review of Artificial Intelligence (AI) in Education from 2010 to 2020, *Complexity*, 8812542, 18 pages, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/8812542> <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1155/2021/8812542>
- Zhang X., Antwi-Afari, MF., Zhang Y., & Xing X. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Justice and Project Performance: A Systematic Literature and Science Mapping Review. *Buildings*. 14(1), 259. <https://doi.org/10.3390/buildings14010259>.



**ADAM SMİTH'İN ÖRGÜTSEL YAKLAŞIMINDA
SAVUNMA SİSTEMİ VE ASKERLİK**

Muzaffer AYDEMİR¹

¹ Doç. Dr., Altınbaş Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, muzaffer.aydemir@altinbas.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8167-3159.

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca farklı medeniyetler farklı örgütsel yapılar kurmuşlardır. İnsanlık tarihindeki toplum ve medeniyetlerin kurduğu en kapsamlı örgütsel yapılardan birisi de askeri örgütlerdir. Askeri örgütler kuruldukları toplumların güvenlikleri sağlamanın yanında diğer örgütsel yapı ve uygulamaların da kaynağı olmuştur. Askeri örgütler aynı zamanda medeniyetin ilerlemesinin temel olgularından birisidir. Rekabet, mücadele ve tekamülün olmadığı yerlerde toplumlar adeta birer ölüye dönüşürler. Acımasız rekabet ve mücadelenin yaşandığı toplumsal hayatta devlet ve medeniyetlerin koruyucusu askeri örgütler olmuştur. Askeri örgütler günümüzde ülkelerin sahip oldukları en güçlü örgütsel yapılardan birisidir.

Askeri örgütlerin günümüz yönetim bilimine yaptığı katkıların önemli örneklerinden birisi stratejik yönetim alanında olmuştur. Kelime kökeni bile askeri yönetimden gelen strateji büyük ve başarılı örgütsel yapılar ve yöneticilerinin yönetsel esaslarını oluşturmuştur. Bunun yanında teknolojik gelişmenin kaynağı da askeri örgütsel olmuştur. Özellikle savunma sistemlerine ilişkin teknolojik çalışmaların türevlerini yaşamımızın hemen hemen her alanında kullanılmaktadır. Yakın tarihteki ortaya çıkan yönetsel kuramlardan bazılarının kökeni yine askeri modeller olmuştur. Yöneylem araştırması ve harekât etüdü gibi yaklaşımların çıkış noktası askeri uygulamalardır. Örnekleri çoğaltmak mümkündür.

İnsanlık tarihinde çığır açan gelişmeler tekâmül etmiş bireyler sayesinde gerçekleşmektedir. Medeniyetlerdeki değişimlerinin çıkışlarının bilgi ve fikirlerinin kaynakları olan bu kişiler günümüzde hala örnek şahsiyetlerdir. Şüphesiz batı medeniyetinin sıra dışı şahsiyetlerinden birisi Adam Smith'tir. Adam Smith, sadece “ ilk iktisatçı” değil, aynı zamanda, kendi dönemi için iktisatçıların günümüzde artık çok nadir yaptıkları bir şeyi, bir iktisatçıdan beklenenin ötesinde işler yapmıştır (Dowd, 2008). Modern iktisat biliminin kurucusu olarak kabul edilen Adam Smith çoklu disipline dayalı fonksiyonel geçmişe sahip bir bilim insanıdır. İktisat biliminin kurucu babası unvanına layık görülen Adam Smith, düşünceleri en çok tartışılan, en çok övgüye layık görülen ve hatta en çok eleştirilen felsefeci-iktisatçılardan birisidir (Küçükkalay, 2020). Adam Smith'in akademik yaşamı dönemin en güçlü üniversitelerinde geçmiştir. Oxford ve Glasgow Üniversitelerinde görev yapan Adam Smith dünya düşünce tarihinde değişimler yaratan eserler bırakmıştır. Adam Smith büyük bir ekonomist, belki de gelmiş geçmiş en büyük ekonomisttir (Coase, 1976).

Adam Smith sadece bir ekonomist değildir. Adam Smith aslında günümüz yönetim biliminin temellerini de atan güçlü bir teorisyendir. Adam Smith, eserlerinde çok farklı konulardan derinlemesine bahsettiği

için tarih, ekonomi tarihi, yönetim bilimleri, coğrafya, sosyoloji, felsefe, politika ve daha başka bilim birçok bilim dalında halen atıfta bulunulan ve etkileri devam eden bir bilim adamıdır (Selik, 1974).

Adam Smith'in "The Wealth of Nations"ında açıkladığı konuların sonraki dönemlerde hem iş dünyasında hem de yönetim sisteminde geniş etkileri olmuştur. On sekizinci yüzyılın büyük iktisatçısının öğretilerini entegre edebilen bir yönetici, onları çağdaş yönetim alanının dışında gören birinden çok daha etkili olacaktır (Crowley and Sobel, 2010). Günümüz iş dünyasında etkileri hala hissedilen esasların kurucusu olarak kabul edilen Adam Smith eserlerinde sadece ekonomik koşullardan bahsetmemiştir. Eserlerinde ekonomik konular yanında farklı örgütsel yapılardan da bahsetmiştir.

Liberal ekonominin babası olarak kabul edilen Adam Smith'in günümüzde bile en çok konuşulan yaklaşımı görünmez el yaklaşımıdır. Ancak Adam Smith'in günümüz bilim ve iş dünyasına katkısı sadece bu yaklaşım ile sınırlı değildir. Adam Smith (1723-1790) ekonominin işleyişini görünmez el mekanizmasıyla sunmasıyla tanınıyorsa, yalnızca serbest ticaret farklı ekonomik sektörler arasında sermayenin optimum şekilde dağıtılmasına izin veriyorsa da savunma sorunlarına ilişkin analizi hala ilgi çekicidir (Coulomb, 1998). Ancak konu çok da bilinmemektedir.

Savunma fonksiyonu devletin yerine getirmesi gereken önemli, belki de ilk işlevdir. Günümüzde askeri örgütsel yapılar, savunma ekonomisi, genel ekonomiden ayırt edilerek farklı bir konu olarak ele alınmamaktadır. Konu bilim ve iş dünyasında çok dikkat çekmemektedir. Özellikle yönetsel anlamda konu ülkemiz bilim dünyasında henüz ilgi görmemiş, çalışılmamıştır. O halde, modern ekonominin babalarının bu özel konu hakkındaki günümüzde hala geçerliliğini koruyan düşüncelerini yeniden gözden geçirmeleri yararlı olacaktır.

2. ADAM SMİTH HAYATI VE BİLİMSEL YÖNÜ

Adam Smith bilim dünyasının en ünlü şahsiyetlerinden birisidir. Adam Smith iktisat biliminin kurucusu olduğu düşünülmektedir. Gerçekte Adam Smith yaşadığı dönemde günümüzdeki gibi bir iktisat biliminden söz etmek çok mümkün değildir. Buna karşın Adam Smith'in ortaya koyduğu eserler, günümüz çağdaş iktisat biliminin eserlerinin eşiti hatta onlardan ileri olduğunu söylemek yanlış olmaz. En bilinen eseri olan "Ulusların Zenginliğinin Doğası ve Nedenleri" (1776) yayınlanmasından yaklaşık 200 yıl sonra bile iktisat biliminin en önemli metni olmaya devam ediyor (Crowley, Sobel). Adam Smith'in "The Wealth of Nations"ın içeriği ve kullandığı yöntem bakımından dönemin olduğu kadar günümüz konularına da odaklanılarak hazırlanmış bir eserdir. Smith'in çalışmalarında, politika konuları gibi diğer önemli veya alışılmadık ve

bazı açılardan benzersiz özellikleri taşıyan alanlara odaklanıldığı görülür (Hutchison, 1976).

Adam Smith XVIII. yüzyılda aydınlanmanın merkezi olan İskoçya'da dünyaya gelmiştir. Adam Smith (1723–1790) İskoçya'nın Kirkaldy kentinde “nispeten varlıklı bir ailenin” “babasız ve hasta çocuğu” olarak doğdu (Hill, 2009). Glasgow ve Oxford üniversitelerinde eğitim hayatını sürdüren Adam Smith mantık ve ahlak dersleri profesörüdür. Adam Smith'in yurtdışı tecrübeleri ve devlet görev ve danışmanlıkları onu modern iktisadın kurucusu yapmıştır. İskoçyalı bir aydınlanma çocuğu olan Adam Smith, gelecek yüzyıl boyunca vatandaşların ve liderlerin iktisat ve ticaret hakkındaki düşünce ve uygulama yollarını kökten değiştirecek bir evrensel zenginlik ve finansal bağımsızlık formülünü kâğıda dökmüştür (Skousen, 2007).

Adam Smith'in fikir yapısı sadece yaşadığı dönemin ile sınırlı kalmamıştır. Adam Smith ilk modern iktisatçı olarak anılsa da resmi eğitim ve öğretim deneyimlerinin kökleri antik felsefeye dayanmaktadır (Crowley, Sobel, 2010). Batı bilim dünyasında daha sonra gelenlerle Yunan düşünürleri arasında kesiksiz ya da en azından durmadan yenilenen bir bağlantı zinciri mevcuttur (Selik, 1974). Adam Smith'in erdem ve ahlak yaklaşımın kökenleri antik çağa kadar uzanmaktadır. Smith, hükümetin erdemi aşılması gerektiği yönündeki Aristotelesçi argümanını güçlendirir (Minowitz, 1989). Adam Smith'in etkilendiği diğer kişi aynı dönemde yaşayan bir bilim insanı idi. İskoç Aydınlanmasının önde gelen isimlerinden David Hume onun hayat boyu arkadaşıydı ve birçok niteliklerinin yanı sıra Glasgow Üniversitesi'nde ahlak felsefesi kürsüsü başkanıydı (Hill, 2009). Dönemin önemli şahsiyetleri ile yakın arkadaşlığı ve mesleki tecrübeleri onun heterojen bir bilişsel yapıya sahip olmasını sağlamıştır. Heterojen bilişsel yapının sonuçlarını Adam Smith'in eserlerinde görmek mümkündür. Öncelikle bir ahlak profesörü olan Smith hem kişisel hem de toplumsal olarak ahlakın liberal felsefe ile olan ilişkisi üzerine önemli düşünceler geliştirmiştir (Korkmaz, 2013). Adam Smith'in etkili ve güzel doğal özgürlük savunusu yükselen bir kuşağın zihnini ateşlemiştir (Skousen, 2007).

Buğra'ya (1995) göre; Smith'in çalışmalarında varlığını hissettiren ve birbirlerini tamamlayan iki temel amaç bulunmaktadır. Birincisi doğa bilimlerine uygulanan yöntemleri iktisada uygulamayı öngören bilimsel amaç; ikincisiyse, erdemli yaşama dayalı ve baskıya gerek göstermeyen bir toplumsal düzen yaratmaktır (Buğra, 1995). Onun doğa bilimlerine dayalı felsefesinin kaynağı Newton'dur. Doğa bilimleri ile sosyal bilimi birleştiren Smith'in ilk göze çarpan ilk önemli eseri, 1759 yılında yayınlanan Ahlakî Duygular Teorisi (The Theory of Moral Sentiments) adlı ahlak felsefesi kitabıdır. Bu kitapta, tıpkı Newton gibi doğayı ve evreni açıkla-

yan bilimsel ve mekanik modeli, doğanın bir parçası olan insan üzerinde uygulamaya çalışmıştır (Raphael, 1985). Adam Smith'in Ahlaki Duygular Teorisi, etik kuramlaştırma için ciddi kaynaklar sağlamıştır. Adam Smith aynı zamanda, etik teorisini sağlam bir eşitlikçi temele oturtur ve güçlü bir bireysel ahlaki sorumluluk duygusu taşır (Herzog, 2016). Bunun devamında iktisat gelmiştir. Ekonomi politiğin işlevi, birbiriyle ilişkili ahlaki ilkeler, yasal kurallar, ekonomik ve politik işlemlerden oluşan bir sistem olarak toplumsal sistemin öğelerini birbirine bağlayan "görünmez zincirler" in keşfi ve açıklanması olan Adam Smith'in ahlak felsefesinden doğdu (Godłów-Legiędz, 2019).

Adam Smith'in günümüz modern yönetim bilimine katkıları geçen yüzyılda işletme yönetim çalışmalarının artması ile belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Cummings ve Bridgman'a (2020) göre; söz konusu katkı iki şekilde ortaya çıkmıştır. İlki, 1950'lerde akademi dünyasının değerli üyelerinin ekonomi disipliniyle bağlantı kurmaya çalışan yönetim çalışmaları ve işletme okulları çalışmaları, ikincisi, 1970'lerdeki ilk modern yönetim ders kitaplarının ekonominin mirasına ait anlayışına ilişkin tarihi eserlerden etkilenmesidir (Cummings ve Bridgman, 2020).

3. ADAM SMİTH VE ASKERLİK

Çok yönlü ve multidisiplinel bir bilim insanı olan Adam Smith, çok farklı konuları birlikte ele almış ve bu kapsamda değerli eserler meydana getirmiştir. Smith, çoğu önceki sosyal felsefeyi barındıran teolojik, metafizik ve normatif çerçeveleri ampirik tabanlı modelleme veya "sistem" inşasıyla değiştirmesinin göze çarpmayan ancak yaygın yolu nedeniyle modern sosyal bilimin gelişiminde gerçekten de önemli bir figürdür (Minowitz, 1989).

Adam Smith çok yönlü bir bilim insanıdır. Adam Smith'in eserlerinde az bilinen bir yönü askerlik hakkındaki fikir ve yaklaşımlarıdır. Smith dönemin koşullarında son derece ileri görüşlülük ortaya koyarak klasik politik ekonomi savaş örsü üzerinde formüle etmiştir. Yedi Yıl Savaşları (1756-1763) henüz sona ermişken Smith Milletlerin Zenginliği'ni yazmaya başlamıştır (Furuya, 2023).

Smith, ulusal savunmayı egemenin ilk görevi olarak tanımlamıştır (Furuya, 2023). Smith, kamunun öne çıkararak hem barışın hem de refahın sağlanması, huzuru topluma egemen kılınmasını arzulamaktaydı. Smith'in ekonomik özgürlüğü refah ve ilerlemenin aracı olarak görme çabasını özetleyen ve simgeleyen "görünmez el", savaşı daha yıkıcı ve daha az asil kılan "görünmez ölüm" ile renklendirilmiştir (Minowitz, 1989).

Smith çalışmalarında iki temel kaygıyı dile getirmiştir (Smith, 2014). İlki, serveti yayma ve yoksulluğu ortadan kaldırma arzudur. İkincisi ise

çatışmaya karşı yoğun bir hoşnutsuzluktur. Her türlü çatışmayı ve toplumsal uyumsuzluğu küçümseyen Smith'e göre kişisel "mutluluk" "huzur" ile eşanlamlıydı.

Liberal bir sistem taraftarı olan Adam Smith'in ordu ve askerlik gibi örgütsel yapılara eserlerinde yer ayırması dikkate değerdir. Bir ahlak bilimci ve ekonomistten böylesi farklı bir konuyu ele alması anlamlıdır. Smith'in ordu ve askerlik hakkındaki görüşleri farklı başlıklar altında ele alınmıştır. Minowitz'e (1989) göre; Smith, bugün yakındığımız sosyoekonomik ilerlemenin birkaç sonucunu tanımladı: ulusal savunmanın mali yükü, profesyonel orduların iç tehlikeleri ve askeri disiplin ve askeri teknolojinin kötülükleri. Çalışmamızda Adam Smith'in ordu ve askerlik hakkındaki yaklaşımını; nedensellik, ekonomik koşullar, örgütsel yapı ve diğer hususlar başlıkları altında ele alacağız.

3.1. Ordu ve Askerliğin Varlığının Nedenselliği, Savaş Olgusu

Hiçbir organizma kendisini koruyacak savunma, bağışıklık sistemine sahip olmadan hayatını devam ettiremez. Milletlerin, ülkelerin savunma mekanizması da ordularıdır. Nasıl organizmalar bakteri, virüs benzeri risklere karşı hassassa toplumlar da diğer ülke ve milletlerin taarruz ve istilalarına karşı hassastır. Aslında gerek organik yapılarda gerek sosyal yapılarda yaşam ciddi bir mücadele ortamında devam eder. Yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda ise güçlü olanlar hayatta kalır. Hayatta kalmak için sadece güçlü olmak da yetmez. Aynı zamanda tekâmül etmek yani gelişmek ilerlemek gerekir. Ülkenin savunulmak için hazırlanması ve gerektiğinde savunulması devletin esas görevlerinden birisi hatta ilk görevidir. Devletin üç görevi vardır; ilki milli savunma hizmetlerini üzerine almaktır (Turanlı, 2000). Hayatta kalmak için, devletlerin kendilerini genellikle çok farklı biçimlerde olan diğer devletlerle rekabette savunma yeteneğine sahip olması gerekiyordu (Weingast, 2018). Askeri olarak tekâmül edememiş, rakip devletler ile mücadele edecek eşit güce erişmemiş devletler bir süre sonra güçlü devletlerin istilasına maruz kalırlar.

Bir ekonomist olmasına ve savunma harcama ve harbe hazırlık, ulaşılan gücün idamesinin ağır maliyetleri olmasına rağmen Adam Smith'e göre ordu devletlerin vazgeçilmez, birinci önceliğe sahip olmaları gereken örgütsel yapıdır. Büyük Britanya'nın savaşları yürütmekten veya çatışmaya yol açan ticari yerleşimler kurmaktan vazgeçmesini savunmasına rağmen, Smith ulusun savunmasının öncelikli amaç olarak kalması gerektiğini ileri sürer (Coulomb, 1998).

Adam Smith'in bilinen yaklaşımı liberal düşünce sistemidir. Ana karakter, İskoç Aydınlanmanın bir çocuğu olan Adam Smith, temsil ettiği felsefe ise kendi kendini düzenleyen doğal özgürlük ve rekabet sistemidir (Skousen, 2007). Liberal sistemim özünde rekabet değişmez bir unsurdur.

Adam Smith'e göre rekabet düzensizlik değil düzen getirir. Rekabet aracılığıyla düzensizlikler giderilir, arz ve talep ayarlanır, bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler ilkesi içinde kalındığında pazarın gizli ve gönüllü bir tanrı, Adam Smith'in "gizli eli", XIX. yüzyılın kendi kendini düzenleyen pazar, ekonominin temeli olduğuna inanılır (Braudel, 2014). Adam Smith'in savunduğu liberal sistemde devletin görevleri de belirlenmiştir. Devlet, faaliyetlerini adalet dağıtmak, özel mülkiyet haklarını korumak ve ülkeyi saldırılara karşı savunmakla sınırlanmalıdır (Skousen, 2007).

Adam Smith'in yaklaşımına göre ordu asıl görevi öncesi olan savaşın başlamasını önlemek yani caydırıcılıktır. Uluslar rekabetçi ortamda varlıklarını tehditlere karşı koruyacak savunma güçlerine sahip olmak zorundadırlar. Bu nedensellik karşılıklı etkileşim ile gerçekleşir. Weingast'a (2018) göre; ulusları etkileyen rekabetin etkileri, denge karşılaştırmalı statik bir mantıkla özetlenebilir. Yazara göre söz konusu mantık iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi, herhangi bir anda, bir devlet türünün hayatta kalabilmesi için, muhtemelen farklı hükümet ve toprak örgütlenme biçimlerine sahip diğer devletlere karşı kendini savunmak için finansal, maddi, örgütsel ve askeri araçlara sahip olunması, ikincisi de askeri, finansal ve örgütsel rekabetin doğası değiştikçe, devletin biçimi de değişmesidir (Weingast, 2018).

Caydırıcılık için güçlü ve daimî bir orduya sahip olmak şarttır. Düzenli ve daimî bir ordu rakip ülkeler arasında bir denge sağlar. Promilitiyanın aksine Smith, "iyi düzenlenmiş bir daimî ordunun her milis gücünden üstün olduğunu" ileri sürmüştür (Hill, 2009). Bunu yapabilmek için ise düzenli orduyu kurabilecek yeteneklere sahip olunmalıdır. Düzenli ordular barış zamanında da görev başındadırlar. Barış zamanında caydırıcı, düzenli ordu kurulabilmesi için ekonomik güç gereklidir. Sadece para da güçlü bir ordu yaratamaz. Ekonomik güç yanında milli bir bilişsel kapasite, potansiyele de sahip olmak gereklidir. Her ikisine sahip olanlar düşmanlarını caydıracak, ülkelerini savunabileceklerdir. Böylece güçlü ve daimî orduya sahip milletler varlıklarını koruyabilirler.

Adam Smith'e göre savaş özel bir olgudur. Savunma, kendini koruma toplumlar açısından adeta bir sanattır. Ve bu sanat toplum açısından zamanla değişmektedir. Ama savaş sanatı, bütün sanatların kuşkusuz en değerlisi olduğu gibi, topluluk ilerledikçe, onların ister istemez en karmaşıklarından biri haline gelmektedir (Smith, 2014).

Ordu kavramını anlayabilmemiz için savaşı bilmemiz gerekir. Konuya bir soru ele alabiliriz. Savaşlar neden meydana gelir? Smith'e göre, bu, zengin ulusların maddi varlıkları için fakir ulusların kıskançlığının bir sonucudur veya onun ifade ettiği gibi, çalışkan ve bu nedenle zengin bir ulus, tüm uluslar arasında saldırıya uğrama olasılığı en yüksek olanıdır

(Staley, 1973). Söz konusu saldırıyı önleyebilmek için harbe hazır olmaktan geçer. İlk olarak baktığımızda savaş, askeri caydırıcılık yoluyla önlenbilir. Caydırıcı güce sahip uluslar sadece savaş önlemekle kalmaz, ülkelerin ekonomisini de güvenli kılar. Askeri olarak güçlü bir devletin temel amacı savaş açmak veya devletlerin emperyalist iddialarına hizmet etmek değil, ticari rejimlerin refahını ve özgürlüğünü korumak ve ticaretin gelişmesini ve yayılmasını sağlamaktır (Hill, 2009).

Smith, uzun zaman periyodunda uluslararası serbest ticaretin, caydırıcı güce sahip ulusları askeri saldırılar karşısında savunmasız bırakabilecek güç asimetrisine karşı güvenli kılabilecek eşitleyici bir etkiye sahip olacağını öngörmüştür. Böylelikle caydırıcı güce, güçlü bir orduya sahip olan milletler savaş açmaya daha az meyilli olmanın yanında meydana gelebilecek saldırganlığa karşı kendilerini savunabileceklerdir. Smith, barışçıl küresel ilişkilerin kalıcı bir yaşam gerçeği olmasını istedi (Hill, 2009).

3.2. Ekonomik Koşullara İlişkin Hususlar

Adam Smith'e göre, çatışmanın önlenmesinde ordular kadar farklı unsurlar da etkilidir. Smith'in askeri ve sivil/ekonomik "karakter" arasında teşhis ettiği temel gerilim, politika ve ekonomi arasındaki ilgili gerilimlerle birlikte, modern dünyada askeri ve toplum tartışmasında yankılanır (Minowitz, 1989). Savaşa hazır olmak kadar savaş önlemenin yani caydırıcılığın farklı yolları vardır. Harbe hazır ve güçlü ordular caydırıcılığı yüksek örgütsel yapılardır. Askeri gücün yanında caydırıcılık konusunda etkili olan diğer yöntem diplomasi'dir. Diplomasi daha çok diğer bilimsel disiplinin ilgi alanına girmektedir.

Askeri alan dışında caydırıcılığı sağlayan etkenlerden birisi de ekonomik ilişkilerdir. Bu noktada ilk literatürü oluşturan ünlü ekonomist Adam Smith'tir. Kıt kaynak paylaşımı çatışmalara neden olur, komşu ülkeler veya uzak ülkelerde aynı kaynaklara sahip olmayı amaçlayan ülkeler bir süre sonra çatışmaya başlayabilirler. Kaynak kullanımı aynı zamanda kültürel etkileşime de neden olur.

Caydırıcı bir gücü oluşturabilmek için belirli bir ekonomik düzeye ulaşmak gereklidir. Ait olunan ulusun savunulması için yeterli ve yetenekli bir ordu gereklidir. Böylesi bir ordunun meydana getirilmesi ise zaman içerisinde daha fazla kaynağa ihtiyaç göstermiştir. Toplumlar ve medeniyetler ilerledikçe savunma harcamaları da artmıştır. Erken modern savaşların artan maliyetleri, geçmişteki araçlarla karşılanamayacak bir ölçekte sürekli artan bir finans talebi yaratmıştır (Furuya, 2023). Bundan maksat güvenliğinin korunması kadar caydırıcılığın sağlanması ve prestijinin korunmasıdır. Gerek topluluğu savunma gerek devletin baş makamının saygınlığını koruma gideri bütün topluluğun genel yararı için yapılır (Smith, 2014).

Yöneticilerin öncelikli görevleri, kendilerini düşmanlarının baskı ve tehditlerinden, işgallerinden koruyabilmektir. Bunu da askeri örgütsel yapılar oluşturarak gerçekleştirebilirler. Bunun için de ağır ekonomik bedellere katlanmak gerekmektedir. Bu askeri kuvvetin hem barış zamanında hazırlanmasına hem savaş sırasında kullanılmasına ilişkin masraf, topluluğun türlü durumlarında, türlü ilerleme dönemlerinde başka başkadır (Smith, 2014). Bu maliyet farklı dönemlerde yeni boyutlara dönüşür. Askere gidenlerin barış zamanındaki olağan uğraşı ne olursa olsun, böyle bitip tükenmez ve masraflı bir hizmet, haliyle onlar için gerekliliğinden pek ağır bir yük oluşturur (Smith, 2014). Savunmaya yönelik kamu harcamaları, kısmen toplumun doğanın ekonomik/teknolojik fethine giderek daha fazla dalmış olması nedeniyle “medeniyete” doğru ilerlemeyle artar (Minowitz, 1989). Başlangıçta söz konusu eylemler eşit koşullarda meydana gelirken ilerleyen dönemlerde zorlaşmaya başlamıştır. Yarışta ekonomik gücü yüksek olan uluslar avantaj elde etmişlerdir. Erken modern savaşta, ateşli silahların büyük masrafı, bu büyük masrafı karşılayabilen zengin ve medeni bir ulusa, fakir ve barbar bir ulusa karşı belirgin bir avantaj sağlamıştır (Furuya, 2023). Başlangıçta ne barışta ne savaşta hükümdara hiçbir masrafa mal olmayan topluluğun askeri kuvvetini, gelişmede ileri gidildikçe, ilkin savaşta, sonraları barışta da hükümdarın beslemesi gerekir (Smith, 2014).

Savunma ekonomisi genel ekonomi araştırmaları içerisinde pek fazla yer almayan bir konudur. Günümüzde savunma ekonomisi, politik ekonomiden ayrı bir alan olarak tamamen ele alınmamaktadır ve ekonomistler arasında pek ilgi uyandırmıyor gibi görünmektedir (Coulomb, 1998). Buna karşın Adam Smith asırlar önce konuyu derinlemesine ele almıştır. Smith’e göre “savunma”, “egemen veya Milletler Topluluğu’nun harcamalarını” gerektiren ve dolayısıyla “adalet” ve “kamu işleri ve kamu kurumları”nın yanı sıra ekonomiye devlet müdahalesini haklı çıkaran üç büyük alandan biri olarak sunulmaktadır (Coulomb, 1998).

Tarih ilerledikçe savaşın süreleri de uzamıştır. Zaman sadece savaşın süresini artırmamış, aynı zamanda onu daha karmaşık hale getirmiştir. Bu durum hem savaşanların hem de yaşayanların ihtiyaçlarında artışa neden olmuştur. Ortaya çıkan yeni koşullar devlet maliyesine yeni harcamalar eklemiştir. Savaş genellikle her biri yılın çoğu kısmında sürüp giden çeşitli birçok seferlerle uzayınca, devlete savaşta hizmet edenleri, hiç değilse o hizmette kullandıkları sürece, devletin beslemesi genellikle zorunlu hale gelmektedir (Smith, 2014).

Smith savaş icrası için farklı fonksiyonların birlikteliğini vurgulamaktadır. Finansal güç ve psikolojik faktörler ulusların savunmasında oldukça etkilidir. Tarihin ilk dönemlerinde fakir uluslar zengin uluslara karşı üstünlük sağlayabiliyordu. Modern zamanlarda fakir ve barbarlar,

kendilerini zengin ve medeni olanlara karşı savunmakta zorluk çekiyorlar (Staley, 1973).

Smith dönemin koşullarında zengin ulusların katlandığı maliyetleri de anlatmaktadır. Özellikle sosyo-ekonomik ilerleme sağlayan uluslar bu maliyetleri fakir uluslara göre daha kolay karşılayabilirler. Ancak maliyet artışı kamu borcunu da tetiklemiştir. Kamu borcunun telafisine ilişkin uygulanacak yöntem yine Smith tarafından yazılmıştır. Smith, modern hükümetlerin savaşları vergi koymak yerine borçlanarak finanse ettiğini gözlemler (Staley, 1973). Bu durum da Avrupa’da kamu borcunu gözle görülür şekilde artırmıştır. Özellikle savaşa her an hazır olması gereken daimî ordunun teşkil edilmesi, beslenmesi ve donatılmasının maliyeti devlet bütçelerini zorlamaktadır. Söz konusu ordular savaşa hazır olmak için devamlı eğitim yapmak zorundadır. Barış durumunda eğitim ve atış maliyetleri de kamu maliyesi tarafından karşılanmıştır. Ve bu harcamaların geri dönüşü de söz konusu değildir. Silahlar ve mühimmat daha pahalı ve harcanan mühimmat geri alınamaz; topçuların taşınması zor ve kasabaları güçlendirmenin masrafını artırıyor (Minowitz, 1989).

Adam Smith, savaşa hazır olmanın ekonomik koşullarını zamanının koşullarının ötesinde analiz etmiştir. Adam Smith, zenginlik ve güç arasındaki ilişkileri, devletin savaşçılığının kontrolünü ve çatışmaların azaltılmasında finansman yöntemlerinin rolünü açıklar (Coulomb, 1998). Çağdaş iktisatçıların savaşa olan ilgileri epizodik olup güncel tarihi yansıtırken, Adam Smith, *Wealth of Nations*’da kamu maliyesi analizinin ayrılmaz bir parçası olarak “kesinlikle tüm sanatların en asil ve en karmaşık olanlardan biri” olarak analitik ve tarihsel bir incelemesini yaptı (Staley, 1973). Dönemin koşullarında bunun farklı yolları vardır. Avrupa’nın büyük bölgesel monarşilerini ekonomik güç için rekabete girmeye ve hem güvenilir bir gelir kaynağı hem de ulusal savunma ve askeri etkinlik için önemli bir kaynak olarak dış ticaret yoluyla gelir fazlası üretmeye zorladı (Furuya, 2023).

Smith savunmaya kaynak yaratmak için ticareti ve bu yolla elde edilen gelirleri öne çıkarmaktadır. Bu, ulusun askeri gücünü koruma eğiliminde olan “ekonomik” önlemlerle ilgilidir (Coulomb, 1998). Devletin bu kaynakları koruyup kollaması gerekir. Smith, gerçekten ulusal güvenliğe hizmet ediyorsa, ticaretin siyasi olarak korunmasını onaylamaktan çekinmedi (Hont 2005). Adam Smith, savaş zamanında yabancı tedarikçilerin insafına bırakılmayacak stratejik malların yerel üretimi için vergilendirmeden elde edilen devlet desteğini onayladı (Furuya, 2023). Devlet ulusal zenginliği azaltabilecek önlemler olsa bile, savunma zorunluluğu diğer tüm zorunluluklardan önceliklidir.

Coulomb’a (1998) göre; Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği”nde

ulusal savunma hakkında üç ana fikir vardır: savunma hazırlıklarının yarattığı yararlılıklar, savaşların ve çatışmaların faktörleri ve kalkınmanın barış üzerindeki nedensel ilişkisi. Yazara göre Adam Smith, barış ve kalkınma arasındaki yakın bağlantı veya savunmanın özgüllüğü, özellikle tekel ruhu sorunuyla bağlantılı olan devletin rolünden kaynaklanan konulara modern referanslar yapmıştır. Adam Smith, daha önce yaşamış olan ekonomistlerin yapmadığı analizler yaparak modern savunma sistemi ve ekonomik esaslarını yapmıştır. Savunma harcamaları ve güçlü ordu teşkili egemen güçlerin yapabildiği bir konudur.

Smith'e göre devlet savunma ve finans ilişkilerini sıkı bir kontrol altında tutmalıdır. Finansal yapının kontrolü ile savunma konularının kontrolü sağlanabilir. Günümüz demokrasilerinde askeri profesyonellenmenin bir koşulu da yönetenlerin savunma güçlerini kontrol edebilmesidir. Söz konusu kontrolün bir yolu da savunma harcamalarının kontrolüdür. Benzer şekilde Smith de asırlar önce devletin savaşçılığının savaş finansmanı yöntemleriyle kontrol edilmesini önermiştir. Adam Smith, kamu harcamaları üretimden çok hizmet sektörüne odaklı olduğu için hükümet sektörünün sıkı bir şekilde sınırlandırılmasından yanadır. Bunun temel nedeni, ulusal kaynakların savunma ve sivil sektör arasındaki tahsisi toplumsal refah üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Önemli bir askeri ve sivil devlet mekanizmasının oluşturulması, vergilerdeki artış ve kamu açığının gelişmesi, Büyük Britanya'nın küçük toprak sahiplerinin başlıca maliyetiyle çok önemli bir askeri yükü sürdürmesini mümkün kılmıştır (Coulomb, 1998).

Adam Smith savaşların olumsuz sonuçlarının en büyük etkilerinden birisinin ekonomiye olacağını söylemektedir. Adam Smith'e göre ulusal ekonomi için yıkıcı sonuçlar doğuracağını düşünmeden savaşa giren devletlerin akıldan uzak bir davranış gösterecekleri belirtmektedir. Smith'e (2014) göre; büyük uluslar, bazen kamusal savurganlık ve suistimal nedeniyle olsa da asla özel kişiler tarafından yoksullaştırılmazlar. Ulusları yoksullaştıranlar karar vericilerdir. Bazen karar vericiler devleti güçlendirme bahanesiyle ihtiyacın üzerinde kaynağı savunma amacıyla kullanırlar. Bu kapsamda, Smith, savaşlar sorununun ötesinde, özellikle korumacı önlemler koyarak ulusal ekonomik çıkarların savunulmasına yönelik tüm saldırgan merkantilist politikaları kınar (Coulomb, 1998). Devlet bazen savunmasını güçlendireceğini düşünerek kaynaklarını verimsiz şekilde kullanır. Bunun sonunda milleti yoksullaşmaya başlar. Böylesi durumda ekonomik özgürlük de sınırlanmaya başlar. İmparatorluğu savunma yükü, zenginleşmeye doğru ilerlemeyi engelleyen liberalleşmenin önünde bir engeldir (Coulomb, 1998). Sonuçta kaynakların savurganca kullanılması hem ulusu fakirleştirir hem de sonuçta bir süre sonra orduyu zamanla güçsüz kılar.

Adam Smith, savunma harcamalarına kaynaklık edecek yöntemler, esaslar hakkında da fikirler bildirmiştir. Adam Smith, daimî bir orduyu korumak için yeterli askeri harcamayı güvence altına almak amacıyla vergi oranlarının düşürülmesi yerine uygun düzeyde eyalet vergi geliri sağlamayı bir politika hedefi olarak önerdi (Furuya, 2023).

3.3. Örgütsel Yapıya İlişkin Hususlar

Adam Smith'in eserlerinde askerlik hakkında öne çıkan ikinci konu onun örgütsel yapısıdır. Smith'e (2014) göre, savaş sanatı gitgide pek karmaşık ve çapraşık bir bilim haline gelmiş, savaşın sonucu, topluluğun ilk çağlarındaki gibi, bir tek karma karışık çarpışma ya da dövüşme ile belli olmaktan çıkmıştır. Bunun sonucunda orduların örgütsel yapıları değişmeye başlamıştır. Savaş genellikle her biri yılın çoğu kısmında sürüp giden çeşitli birçok seferlerle uzayınca, devlete savaşta hizmet edenleri, hiç değilse o hizmette kullandıkları sürece, devletin beslemesi genellikle zorunlu hale gelmektedir (Smith, 2014).

Adam Smith eserlerini yazdığı dönemde iki tür askeri örgütsel yapı olduğunu belirtmektedir: Daimî ve redif ordular. Bu yapı insanlığın ilk tarihinden itibaren gelişip, değişerek ortaya çıkmıştır. Smith, bu süreçte Roma İmparatorluğu'nun çöküşünü; feodal Avrupa'da şiddet ve yağmanın askeri örgütlenmesini; kasabaların feodal dengenin şiddet tuzağından kaçışını, Orta çağ Kilisesi'nin varlığını sürdürmesini; erken modern otoriter monarşilerin askeri hakimiyetinin cumhuriyetçi şehir devletlerini alt etmesini (Weingast, 2018) askeri örgütlerin gelişim süreci olarak sıralamaktadır.

Smith'in ordu örgütleri sınıflandırmasında ilk sırada daimî ordular yer almaktadır. Daimî ordu sadece bir askeri konu değildir. Smith'e göre daimî ordu ekonomi ve yönetimin de bir yansımasıdır. Smith'e göre, daimî bir ordu medeniyetin bir örneği olduğu kadar, Avrupa'nın erken modern ticari medeniyetinde iş bölümünün genişlemesinin bir sonucu (Furuya, 2023). Medeniyetin ilerlemesi daimî orduların varlığını zorunlu kılmıştır. Savaşların yönetilmesi giderek daha zor ve daha uzun sürdüğünden, milislerin kurulmasına basit bir teşvikten ziyade "daimî ordu" kurulmasını haklı çıkarır (Coulomb, 1998). Smith'e (2014) göre milletlerin üretkenlik ve verimliliğini artıran ve toplumun çalışan kesimlerine gelir uzmanlaşmanın kendisidir. Orta çağda tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi sağlayan uzmanlaşma olmuştur. Zamanla değişen üretim koşulları silahların teknolojik ilerlemesini sağladı, orduyu uzmanlaşmış bir meslek olarak kurdu, savaş masraflarını artırdı ve savaşın teknolojik standardını geliştirdi (Furuya, 2023).

Uzmanlaşma daha önce toplumdaki birçok çalışan tarafından yapılan işleri daha verimli ve özel kılmıştır. Uzmanlaşmanın giderek daha da

rafine hale gelmesi nedeniyle, “asil” savaş sanatı halkın büyük çoğunluğu tarafından uygulanamayacak kadar “karmaşık” hale geliyor (Hill, 2009). Smith’in yaşadığı dönemde uzmanlaşma/iş bölümünün ortaya çıkıp etkinleşmesi için devletin desteği gerekmiştir. Bu durum askeri örgütler için de geçerlidir. Daimî ordu ancak güçlü bir devlet yapısı oluştuktan sonra ortaya çıkarabilir. Özel kişilerin devlet desteği olmadan daimî ordular kurup teçhiz etmeleri mümkün değildir. Daimî ordu devlet bilgi birikimi ve ekonomik gücü ve halkın desteğiyle kurulabilir. Dolayısıyla, devletin bilgeliği, onun zamanının büyük bir kısmını bu özel mesleğe ayırmasını çıkarları doğrultusunda sağlayabilir (Hill, 2009).

Düzenli ordu ülkelerin savunma kapasitelerini artırırken saldırı risklerini de azaltmaktadır. Smith, bir yandan zengin ulusların daha fakir olanlara göre işgal edilme olasılığının daha yüksek olduğunu düşünürken, diğer yandan da bu ülkelerin refahının, dövüş sanatlarında uzmanlaşmanın etkileri nedeniyle bu tehdidi azaltmalarını sağladığına inanıyordu (Hill, 2009). Smith (2014) ayrıca, iyi düzenlenmiş bir daimî ordu kurarsa barbar bir ulusun medenileşebileceğini, çünkü daimî bir ordunun, imparatorluğun en ücra köşelerine kadar, karşı konulamaz bir güçle, ege-
menin yasalarını kuracağını ve düzenli bir hükümet sürdüreceğini ileri sürmüştür. Böylece düzenli ve medeni bir ulus daha az medeni uluslara karşı avantaj elde etmektedirler. Daimî ordular ayrıca, bir ülke genelinde “düzenli bir hükümeti” destekleme kapasiteleri aracılığıyla “barbar bir ülkede” ilerlemeyi hızlandırmanın etkili bir yoludur (Hill, 2009).

Adam Smith’in ordu örgütsel yapısındaki ikinci modeli redif ordu modelidir. Redif ordu aslında fiili olarak var olmayan, savaş zamanı toplanan yedek askerlerden oluşan ordudur. Sözlük anlamı “arkadan gelen, birinin ardından giden kimse” olan redif kelimesi “fiilî ve muvazzaf ordunun yedeği” (ihtiyatî kuvvet) manasında kullanılır (Özcan, 2006). Genelde daha önce askerlik hizmetini yerine getirmiş yükümlüler terhis olduktan sonra savaş hali durumunda tekrar muvazzaflığa çağrılarak silah altına alınırlar. Bu kişilerden oluşan birliklere redif kuvvetleri denilmektedir. Batı ülkelerde bu kuvvetlerin savaş bilgilerini taze tutmak için belli dönemlerde eğitime alındıkları görülmektedir. Redif kuvvetleri normal zamanda kendi işleri ile meşgul olan halk kitleleridir. Redif askerinde rençper, zanaatçı ya da esnaf niteliği, asker vasfından daha ağır basar (Smith, 2014). Daimî bir ordu ise sadece askerlik yapan, işi askerlik olan kişilerden oluşur.

Adam Smith redif kuvvetlerin düzenli ordular karşısında daha aşağı düzeyde olduklarını söylemektedir. Yazarın bu örgütsel yapı hakkındaki görüşleri çoğunlukla negatiftir. Smith döneminde ortaya çıkan savaş şekilleri iyi eğitim ve güçlü bir disiplini zorunlu kılmıştır. Çağcıl ordularda, muharebelerin alinyazısını belirlemede intizam, nizam ve göz kırpmadan

emre itaat, askerlerin silahlarını kullanmaktaki el yatkınlığına ve ustalığına göre daha önemli olan meziyetleridir (Smith, 2014). Günlük yaşama dönmüş ve askerlik ile olan bağları sadece yedeklik düzeyinde olan redif kuvvetleri sonradan ne kadar eğitilirse eğitilsin daimî ordu kadar iyi olamaz. Bununla birlikte, her ne biçimde sıkı düzen altına alınmış yahut talim görmüş olursa olsun, bir redif kuvveti, sıkı düzeni yerinde ve güzel talim görmüş, sürekli silah altındaki orduya göre her zaman çok aşağı düzeyde olmak gerekir (Smith, 2014).

Savaş meydanı her an ve beklenmeyen yerlerden gelecek riskler ile doludur. Bu gibi ortamlarda ölüm her yerden gelebilir. Görünmez ölüm karşısında düzeni ve itaati sürdürmenin zorluğu, daimî bir ordunun milislere göre avantajını daha da artırır (Minowitz, 1989). Modern bir ordu da iyi eğitilmiş daimî askerler bu tehlikeleri yalnızca bireysel özellikleri ile önleyemezler. Daimî ordular bireyselliğin yerini toplumsallığın aldığı örgütsel yapılardır. Tıpkı günümüz fabrikalarında olduğu gibi dönemin daimî ordularında da kollektif bilinç ve davranış öne çıkmaktadır. Redifler, “kendi işlerini kendi istedikleri gibi yönetme özgürlüğüne” sahip olan vatandaşlar, “tüm yaşamları ve davranışları her gün subayları tarafından yönetilen” ve “her gün onun emirlerine göre kalkan ve yatan” tam zamanlı askerlerin “korku” ve “ itaat etme eğilimi”nden yoksundurlar (Minowitz, 1989).

Redif ordularının daimî ordular karşısında başarılı olma şansları oldukça düşüktür. Bu durum ülkeler için büyük bir risk yaratmaktadır. Daimî bir savaşçı gücü hazır bulundurmeyen bir ulus kendisinden daha alt düzeyde refaha sahip ancak ona göre savaş gücü bir ulusun tehditlerine maruz kalır. Bazen bu tehditler saldırılar ile sonuçlanabilir. Uygur bir millet, savunması için bir redif kuvvetine bel bağladı mı, tesadüf olarak yöresinde bulunan herhangi bir barbar ulusun istilası ile her zaman karşı karşıyadır (Smith, 2014). Böylesi saldırılar karşısında kuvvet toplamak, eğitmek ve düzenli bir şekilde savaşabilmek zaman alacağından başarı şansı da oldukça düşüktür. Bu nedenle, herhangi bir ülkenin medeniyeti yalnızca daimî bir ordu aracılığıyla sürdürülebilir veya hatta önemli bir süre korunabilir (Furuya, 2023).

Adam Smith redif kuvvetleri tarihi süreçte farklı şekillerde uygulandığını ifade etmektedir. Örneğin Eski Yunan ve Roma Cumhuriyetleri’nde her yurttaşın, evinde barkında kaldığı sürece talimlerini ya kendi başına ve bağımsız ya da dilediği eşitleriyle birlikte yaptığı ve savaş alanına gerçekten çağrılınca dek, belli bir askeri birliğe bağlanmadığı görülüyor (Smith, 2014). Bu tür birlikler örgütsel olarak sınıflandırılmamıştır. Buna karşın daha sonra alay vb. örgütsel yapıların olduğu görülmeye başlanmıştır. İngiltere’de, İsviçre’de bu tür bozuk düzenli bir askeri kuvvetin kurulmuş olduğu bütün öteki çağcıl Avrupa ülkelerinde, her redif eri barış

zamanında da kendine özgü ve sürekli subayların komutasında talimlerini yapan belli bir askeri birliğe bağlıdır (Smith, 2014). İlk çağlarda kişiler kendi el becerileriyle, iyi bir ustanın eğitimi ve gözetimi altında yetenek sahibi olabilirdi. Bu durum kişileri gündelik konularda yetenekli ve diğer bireylerle eşit kılardı. Bu kıstas savaş sanatı için de geçerlidir. Redif kuvvetler bu şekilde teşkil edilebilirler. Buna karşın, modern savaş için gerekli olan düzenlilik, düzen ve emre derhal itaat etme alışkanlıkları sadece büyük gruplar halinde tatbikat yapan birlikler tarafından edinilebilir (Minowitz, 1989).

Daimî ordu şüphe götürmez bir şekilde redif birliklerine karşı üstündür. Ancak daimî bir ordu beslemenin güçlükleri göz önüne alındığında redif birliklerini güçlendirme yolları da vardır. Adam Smith bu konuda düzenli eğitim metodunu önermektedir. Her ulus zengin ve medeni uluslar gibi güçlü bir ekonomik yapıda olamayacakları için redif kuvvetlerini bu yolla harbe hazır tutabilirler. Savaş meydanlarının birkaç kez zafer kazanmış ve bu savaşlardan sağ çıkabilmiş bir ordu sonuçta güçlü bir ordudur. Terhis olduktan sonra bu ordu belirli dönemlerde savaşçı subaylar tarafından eğitildiklerinde arzu edilen niteliklerini muhafaza edebilirler. Askerler silahlarını kullanmaya her gün talim ederler; her zaman subaylarının buyruğu altında bulduklarından, sürekli silah altında tutulan ordulardaki göz kırpmadan itaatin tıpkısına alışır (Smith, 2014). Bu durumda daimî ordu kuramayan bir millet bu güçlerinin eğitim ve savaş ruhlarını koruyarak kendilerini düşman istilalarına karşı korutabilirler.

3.4. Diğer Hususlar

Bir ekonomist olarak Adam Smith sadece ordu kurmayı, onun ekonomik ilişkilerini değil aynı zamanda onun teçhiz ve modernize edilmesini de ele almıştır. Daimî ordunun teşkili bu sanayinin gelişmesi ile olabilmektedir. Savaş sanatında ateşli silahların türetilmesiyle meydana gelen büyük değişim, belli miktarda askerin gerek barışta talim ettirilip sıkı düzen altına alınması, gerekse savaş zamanında kullanılması masrafını büsbütün artırmıştır (Smith, 2014). Daimî ordunun teşkili sonrası arz talep dengesi yeniden kurulmuştur. Bunların silahları da cephaneleri de pahalılaşmıştır (Smith, 2014).

Harp silah ve araçlarına sahip olabilmek, hatta onu üretebilmek karşı taraf üzerinde üstünlük sağlar. Harp silah araç ve gereçleri sahip olan için stratejik bir üstünlük ve caydırıcılık sağlar. Ekonomik olarak düşünüldüğünde sermaye ve yatırımların gelir getirici alanlara yapılması daha akılcıdır. Ancak güçlü bir ordu teşkil etme gerektiğinde savaş sanayine ait stratejik malların üretiminde karlılık birinci öncelik olamaz. Savaş durumunda toplumun savunulması için herhangi bir özel üretim gerçekten gerekliyse, ülkenin ulusal güvenlik için merkezi öneme sahip bazı ürünlerin

tedarikine bağımlı olma riski devlet müdahalesini haklı çıkarabilir (Coulomb, 1998). Bu durumlarda devlet önceliğini savunma sanayine verecektir. Topluluğun savunması için belli mamullere gerçekten gerek varsa, bu gereksinmenin giderilmesi konusunda komşularımıza bel bağlamak her zaman akıl kârı olmayabilir (Smith, 2014).

Savaş sanayine sahip olmak, stratejik avantajı elde etmek zengin ulusların sahip oldukları bir özelliktir. Modern savaşta ateşli silahların büyük masrafı, bu masrafı en iyi karşılayabilen ulusa ve dolayısıyla zengin ve medeni bir ulusa, fakir ve barbar bir ulusa karşı belirgin bir avantaj sağlar (Coulomb, 1998).

Adam Smith, yerli savunma sanayinin desteklenmesi için ekonomik tedbirlerin alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu gibi sanayinin yurt içinde başka türlü tutunabilmesi de kabil değilse, desteklenmesi için öbür çalışma kollarının hepsinden vergi almak akla aykırı olmayabilir (Smith, 2014). Bunun da hukuki şekilde yapılması önemlidir. Çıkartılacak yasalar ile yerli savunma sanayi desteklenmelidir. Gerçekten de bu yasa ülkenin askeri savunmasında bir rol oynadığı için haklıdır (Coulomb, 1998). Ayrıca gelişen yerli sanayi ülke ekonomisine de olumlu katkılar sağlamaktadır. İhraç edilen ürünler ülkeye gelir kaynağı olmaktadır. Gerek İngiliz işi yelken bezinin gerek İngiliz mamulü barutun ihracına verilen primler (Smith, 2014) sonuçta ekonomiye katkı sağlayacaktır.

Adam Smith'e göre barutun icadından itibaren savaş sanayinde kaydedilen ilerleme medeniyetin ilerlemesine de katkıda bulunmuştur. Barutun ve bununla birlikte ateşli silahların icadı, ordunun milislere karşı üstünlüğünü pekiştiren ve medeniyete üstünlük sağlayan savaş sanatında büyük bir devrime (Smith, 2014) vesile oldu. Klasik düşünce sistemine göre tersi durum akla gelmesine rağmen sonuç farklı bir şekilde gerçekleşmiştir. İlk bakışta çok zararlı görünen ateşli silahların icadı, medeniyetin hem kalıcılığı hem de genişlemesi için kesinlikle elverişlidir (Smith, 2014). Smith'in ateşli silahlar hakkındaki açıklaması, medeniyetlerin döngüsel olarak yükselip düştüğü eski görüşle çelişen, medeniyetin "kalıcılığı" hakkında bir iyimserlik ifade eder (Minowitz, 1989).

Adam Smith'in bilim dünyasına katkıları sadece iktisat bilimi ile sınırlı değildir. Adam Smith yönetim biliminin esaslarının da ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Adam Smith, eserleri ile yönetim tarihinin bir dilimini oluşturmuştur. Bu kapsamda verilebilecek ilk örnek iş bölümüdür. Adam Smith'in yönetim tarihindeki ilk ve temel yeniliği iş bölümüdür (Cummings ve Bridgman, 2020).

Adam Smith'in işbölümü yaklaşımı sadece fabrikalar için geçerli değildir. Smith, işbölümünü yalnızca serveti ve teknik inceliği dağıtmakla kalmayıp aynı zamanda toplumsal yapıyı da derinden değiştiren, katlana-

rak gelişen bir olgu olarak görür (Hill, 2009). XVI ve XVII. yüzyıllarda askerlik sistemi ve örgütsel yapısında yaşanan değişimler savunma ve savaş taktik ve tekniklerinde yeniliklere neden oldu. Bu kapsamda Adam Smith, yeni koşullarda ulusal savunmanın milis güçleri, redif birlikleri tarafından gerçekleştirilemeyeceğini, çözümün iyi eğitilmiş ve donanımlı ordular ile olabileceğini ifade etti. Smith, böyle bir askeri hazırlığı erken modern iş bölümünün bir sonucu olarak gördü (Furuya, 2023). Yaşanan askeri devrim ve devletin ekonomik gücü sonucu İngiliz ordusu ve donanması hızla profesyonel bir yapıya dönüşmüştür. Bu yeteneği kazanan İngilizler yeni askeri güçlerini daha da geliştirerek birçok kıtada hâkim duruma geldiler.

Adam Smith'in ortaya koyduğu iş bölümü iki boyutlu ve karşılıklı bir etki göstermiştir. Vergi ödeyebilmek, güçlü bir ekonomik sisteme sahip olabilmek, ekonomik kapasiteyi, üretimi artırabilmek için iş bölümü gereklidir. Smith'e (2014) göre, serbest piyasa sistemi ve iş bölümü ilkesi, ulusun ekonomik gücünü ulusal güvenlik için gereken fonları sağlama yeteneğine kavuşturacaktı. Ulusun zenginliğini ve vergi ödeme ve daimî bir ordu bulundurma kapasitesini artırmak için iş bölümünü ve serbest piyasa mekanizmasını genişleterek ekonomik büyümeye ulaşmak zorundaydı ve gelecekteki savaş finansmanı ve ulusal savunma çabaları için daha fazla alan yaratmak zorundaydı (Furuya, 2023). Devletin ekonomik gücünün artırılmasının ilk şekli vergi sisteminin güçlendirilmesidir. İngilizler iş bölümü sayesinde ekonomilerini güçlendirerek aynı şekilde işbölümü esaslarına göre teşkil edilmiş güçlü ve profesyonel ordu teşkil ettiler. Smith'e göre, daimî bir ordu medeniyetin bir örneği ve aynı zamanda Avrupa'nın erken modern ticari medeniyetinde iş bölümünün genişlemesinin bir sonucuydu (Furuya, 2023).

4. SONUÇ

Bilim dünyasında, özellikle ekonomi biliminde adından en çok söz ettiren bilim insanı Adam Smith'dir. Ekonomi biliminde çığır açan yaklaşım ve eserleri ile derin bir etkiye sahip olan Adam Smith'in prensipleri günümüzde geçerliliğini korumaktadır. Bir ekonomist olarak ortaya koyduğu esaslar kısa süre sonra sanayi devriminin başlamasına neden olmuştur.

Adam Smith bir ekonomist olarak bilinmesine rağmen eserlerinde farklı konuları da ele almıştır. Bu kapsamda Adam Smith hakkında en az bilinen, çalışılan konu onun askerlik ve onun örgütsel yapısı hakkındaki fikir ve yaklaşımlarıdır. Adam Smith ülkelerin savunulması için güçlü ve daimî bir ordu kurulması gerektiğini ortaya koymuştur. Güçlü bir ordu kurulabilmenin ilk yolu da güçlü bir ekonomik sisteme sahip olmaktan geçmektedir. Diğer ekonomistlerden farklı olarak Adam Smith ekonomi ve askeri örgütler arasındaki korelasyonu kapsamlı bir şekilde ele almıştır.

Adam Smith'e göre iki tür askeri örgüt yapısı bulunmaktadır. İlki ve tavsiye edilen örgüt yapısı daimî ordudur. Daimî bir ordu her zaman savaşa hazır bir örgüt modelidir. Savaş harici zamanlarda eğitim yapan, teçhizat ve hazırlığını geliştiren bu model düşmanı caydırmanın yanında ekonomiyi de canlı tutar. Çünkü böyle bir ordunun teçhizi için yine güçlü bir harp silah araç ve gereçlerini üreten sanayiye de sahip olmak gerekmektedir. Güçlü bir askeri sistem ülke savunmasının ötesinde yeni fetih ve kaynaklar ulamayı da sağlamaktadır. Böylece medeniyet ilkeller karşısında daima önde olur.

Adam Smith'in eserlerinde bahsettiği ikinci model ise redif birlikleridir. Yedek personelden oluşan ve barış zamanında görev başında olmayan bu ordu ancak savaş durumunda silah başı yapmaktadır. Terhis olmuş personelden oluşan bu birlikler barış zamanında bazen belirli periyotlarla bir araya gelmekte ve eğitimlerini tazelemektedir. Bu model daimî ordu modeli karşısında daha aşağı düzeydeki bir konumdadır. Modern çağlarda böyle bir ordunun ulusunu savunma şansı daimî orduya göre daha düşüktür.

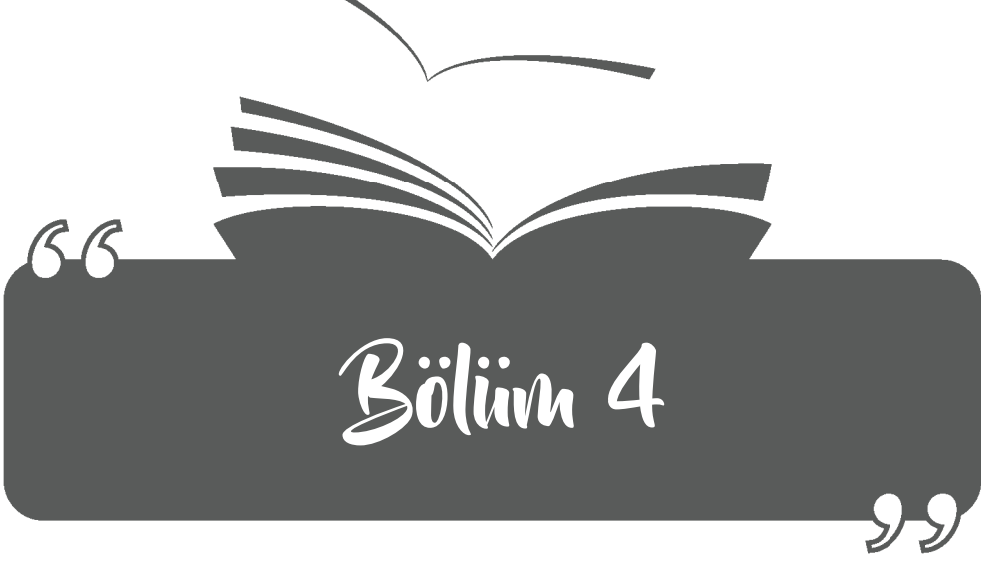
Adam Smith'in yönetim alanında getirdiği en büyük yeniliklerden birisi iş bölümüdür. Bu prensip sayesinde uzmanlaşma ortaya çıkmış ve sanayi devrimi vücut bulmuştur. İş bölümünün ilk kullanıldığı yerlerden birisi de askeri örgütlerdir. Daimî ordularda işbölümü sayesinde uzmanlaşma ortaya çıkmış, modern orduların ilk modelleri kurulmuştur.

İşletme ve yönetim bilimi ve tarihi çalışmalarında henüz ele alınmamış birçok tarihi kaynak bulunmaktadır. Farklı disiplinlere ait eserlerde konuya ilişkin birçok husus yer almaktadır. Bu kapsamda incelenmesi gereken bilim insanlarından birisi Adam Smith ve onun eserleridir. Bugün uygulanan birçok örgütsel model onun eserlerinden çıkmıştır. Bunu en güzel örneklerinden birisi de askeri örgütlerdir.

KAYNAKÇA

- Braudel, F. (2014). *Kapitalizmin kısa tarihi*. İstanbul: Say Yayınları.
- Buğra, A. (1995). *İktisatçılar ve insanlar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Coase, R. H. (1976). Adam Smith's view of man. *The Journal of Law & Economics*, 19(3), 529-546.
- Coulomb, F. (1998). Adam Smith: A defence economist. *Defence and Peace Economics*, 9, 299-316.
- Crowley, G. R. ve Sobel, R. S. (2010). Adam Smith: managerial insights from the father of economics. *Journal of Management History*, 16(4), 504-508.
- Cummings, S. ve Bridgman, T. (2020). Thinking differently about Adam Smith's legacy for management studies. Kyle Bruce (Edt.). *Handbook of Research on Management and Organizational History* (s. 11-38). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Dowd, D. (2008). *Kapitalizm ve kapitalizmin iktisadi eleştirel bir tarih*. (Cihan Gerçek Çev.). İstanbul: Yardım Basım.
- Furuya, H. (2023). The political economy of national defence in Adam Smith. *The Journal of Scottish Philosophy*, 21(1), 19-34.
- Godłów-Legiędź, J. (2019). Adam's Smith's concept of a great society and its timeliness. *Studies in Logic, Grammar And Rhetoric*, 57(70), 175-190.
- Herzog, L. (2016). Adam Smith and modern ethics. Ryan P. Haley (Edt.). *Adam Smith His Life, Thought and Legacy* (s. 340-354). Princeton: Princeton University Press.
- Hill, L. (2009). Adam Smith on war (and peace). Ian Hall. I. ve Hill, L. (Edt.). *British International Thinkers from Hobbes to Namier* (s. 71-91). New York: Palgrave Macmillan.
- Hont, I. (2005). *Jealousy of trade: international competition and the nation-state in historical perspective*, Cambridge MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hutchison, T. (1976). Adam Smith and the wealth of nations. *The Journal of Law & Economics*, 19(3), 507-528.
- Korkmaz, C. H. (2013). Sömürgeciliğe iyimserlik gözlüğüyle bakmak: Adam Smith'te ahlakın iktisadi rolü. *İş Ahlakı Dergisi/Turkish Journal of Business Ethics*, 6(2), 85-108.
- Küçükkalay, A. M. (2020). Ortaçağ iktisadi düşüncesinde bir kırılma: Adam Smith ve iktisadi düşünceye getirdikleri. *Uluslararası İşletme. Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 4(2), 101-119.
- Minowitz, P. (1989). Invisible hand, invisible death: Adam Smith on war and socio-economic Development. *Journal of Political & Military Sociology*, 17(2), 305-315.
- Özcan, A. (2007). Redif. *İslam Ansiklopedisi*. (Cilt. 34, ss. 524-526). İstanbul, Diyanet Vakfı Yayınları.

- Raphael, D. D. (1985). *Adam Smith*. New York: Oxford University Press,.
- Selik, M. (1974). *100 soruda iktisadi doktrinler tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Skousen, M. (2007). *İktisadi düşünce tarihi, modern iktisadın inşası*. (Mustafa Acar Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Smith, A. (2014). *Milletlerin zenginliği*. (Haldun Derin Çev.). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Staley, C. E. (1973). Adam Smith on the Vietnam war. *Atlantic Economic Journal*, 1, 39–45.
- Turanlı, R. (2000). *İktisadi düşünce tarihi kronolojik evrimi*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Weingast, B. R. (2018). Adam Smith's theory of the state: the logic of military competition and its implications for state capacity (April 13, 2018). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3162424> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3162424>



**KAMU HİZMET MOTİVASYONU: TEORİK ARKA
PLAN VE ARAŞTIRMALAR**

Fatih ÖZÇALIK^{1}*

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, <https://orcid.org/0000-0001-5333-7203>.

Giriş

Kamu Hizmet Motivasyonu (*Public Service Motivation – PSM*), bireylerin kamu yararına hizmet etme yönündeki içsel güdülerini ifade eden bir kavramdır. Perry ve Wise (1990) Kamu hizmet motivasyonunu, bireylerin toplumun ortak iyiliğine katkıda bulunma isteğiyle hareket etmesini sağlayan bir psikolojik eğilim olarak tanımlamıştır. Bu kavram, kamu sektöründeki çalışanların iş tatmini, performans ve etik davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Perry, Hondeghem ve Wise, 2010).

Kamu hizmet motivasyonu (KHM), kamu çalışanlarının verimliliğini ve etik sorumluluk bilincini artıran temel faktörlerden biridir. Bu motivasyon türü, özellikle bireylerin maddi ödüllerden ziyade toplumsal faydayı ön planda tutarak çalışmasını teşvik eder (Brewer ve Selden, 1998). Pandemiler, doğal afetler veya kriz dönemlerinde kamu görevlilerinin özverili çalışmalarını açıklayan en önemli unsurlardan biri KHM'dir (Houston, 2006). Ayrıca, KHM yüksek çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ve kamu hizmetlerinin kalitesini artırdığı görülmektedir (Vandenabeele, 2007).

KHM, kamu sektörü çalışanlarının karar alma süreçlerinden hizmet sunumuna kadar geniş bir yelpazede etkili olmaktadır. Rainey ve Steimbauer (1999), KHM'nun özellikle kamu politikalarının uygulanmasında, etik karar alma süreçlerinde ve kamu yararı gözetilerek yapılan hizmetlerde belirleyici bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu motivasyonun dört temel bileşeni olduğu öne sürülmüştür:

Çekicilik ve bağlılık (*Attraction to Public Policy*): Kamu hizmetine yönelik yüksek düzeyde ilgi ve bağlılık.

Toplumsal adalet (*Commitment to Public Interest*): Toplumsal fayda ve eşitlik ilkesine bağlılık.

Özgecilik (*Compassion*): Başkalarına yardım etme arzusu.

Kendini feda etme (*Self-Sacrifice*): Kendi çıkarlarını ikinci plana atarak kamu yararını gözetme (Perry, 1996).

Bu unsurlar, KHM'nun bireylerin yalnızca içsel tatminleriyle değil, aynı zamanda kamu hizmetlerinin etkinliğiyle de doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kamu sektörünün etkinliği, KHM yüksek bireylerin varlığıyla doğrudan ilişkilidir (Wright ve Grant, 2010).

KHM, kamu sektöründe etik davranışı teşvik eden, hizmet kalitesini artıran ve çalışanların iş tatminini yükselten kritik bir kavramdır. Kamu yönetimi politikalarında KHM'nun önemi giderek daha fazla kabul görmekte olup, bu motivasyonun artırılması için stratejik insan kaynakları

yönetimi kapsamında çeşitli teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Kamu Hizmet Motivasyonunun Teorik Temelleri

KHM içeriği, sebep ve sonuçları açısından oldukça geniş bir kavramdır. Bu sebeple çok sayıda teorik yaklaşımla açıklanabilmektedir. Kavramla ilgili açıklamaları bulunan yaklaşımlar aşağıdaki başlıklarda açıklanmaya çalışılmıştır.

Perry ve Wise'in KHM Teorisi

İlk olarak 1990 yılında James L. Perry ve Lois Recascino Wise tarafından formüle edilen KHM teorisi, bireylerin kamu hizmetine katılma isteklerinin ardındaki itici güçleri anlamak için kritik bir çerçeve sunmaktadır. KHM, bir bireyin öncelikle veya yalnızca kamu kurumları ve örgütlerinde temellenen güdülere yanıt verme yatkınlığı olarak tanımlanır. Bu tanım, üç ayrı boyuta kategorize edilen bir dizi motivasyon faktörünü kapsar: rasyonel güdüler (iş güvencesi gibi), normatif güdüler (etik görev gibi) ve duygusal veya fedakar güdüler (topluma olumlu katkıda bulunma arzusu) olarak sıralanmaktadır (Perry, 1997; Bellé, 2012; , Ugaddan ve Park, 2017).

Son otuz yılda, KHM kamu yönetimi içinde önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmış ve öncüllerini ve çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışan akademisyenlerin dikkatini çekmiştir. Temel odak noktası, KHM'nun farklı motivasyonel boyutlarının bireysel iş performansını ve kurumsal etkinliği nasıl etkilediği olmuştur. Örneğin, çalışmalar daha yüksek KHM düzeylerinin kamu sektörü çalışanları arasında iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve genel iş performansı ile pozitif korelasyona sahip olduğunu göstermektedir (Ritz, 2015; , Leisink ve Steijn, 2009; , Andrés ve Lewis, 2001); bu, güçlü bir KHM duygusunun teşvik edilmesinin kamu kurumlarında kamu hizmeti sunumunda, verimlilikte ve genel çalışan moralinde iyileştirmelere yol açabileceğini göstermektedir (Steijn, 2016; , Wranik vd., 2024).

Dahası, KHM ile ilgili ampirik araştırmalar, bu motivasyona öncül olarak hizmet eden çeşitli faktörleri belirlemiştir. Önceki çalışmalar, kişisel değerlerin, mesleki etğin ve bireysel yaşam deneyimlerinin kişinin KHM düzeylerini şekillendirmede önemli roller oynadığını ileri sürmektedir (Schott ve Ritz, 2017). Örneğin, ister yetiştirilme tarzıyla ister kişisel deneyimlerle edinilmiş olsun, güçlü bir fedakarlık yönelimine sahip bireyler yüksek KHM seviyeleri gösterme eğiliminde olabilmektedir. KHM kavramı, kişisel motivasyonların kamu sektörü çalışanları arasında motivasyon seviyelerini artırabilen veya azaltabilen liderlik stilleri ve işyeri ortamları gibi örgütsel ve bağlamsal faktörlerden etkilendiğini varsayar (Bright, 2005). Kamu hizmeti değerlerini vurgulayan liderlik, potansiyel

olarak daha fazla KHM'nu teşvik edebilir ve çalışanların kamu kuruluşlarındaki rolleri ve sorumlulukları hakkındaki algılarını etkileyebilir (Barfort vd., 2019).

KHM araştırmalarındaki kritik bir gelişme, KHM ile çeşitli örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye vurgu yapılmasıdır. Araştırmalar, iş gücünde yüksek KHM'nu başarıyla geliştiren kamu kurumlarının hizmet kalitesinde ve örgütsel etkinlikte iyileşmeler yaşama olasılığının yüksek olduğunu göstermiştir (Haider vd., 2019; Moynihan ve Pandey, 2007). Ek olarak, KHM, bireyler için kamu sektörü işlerine bir çekim görevi görmektedir, çünkü yüksek motivasyon seviyelerine sahip olanlar, daha yüksek finansal ödüller sunabilen özel sektördeki pozisyonlara kıyasla, vatandaşlık görevi ve hizmet taahhüdü değerleriyle uyumlu rolleri tercih etme eğilimindedir (Vandenabeele, 2008). Bu, kamu sektörü istihdamını özel sektör rollerine kıyasla karakterize eden benzersiz içsel motivasyonu göstermektedir ve motive olmuş bir kamu işgücünün gelişmiş vatandaş katılımına ve toplum sonuçlarına yol açabileceği argümanını desteklemektedir.

Ancak, yalnızca KHM'nun faydalarını değil, aynı zamanda bununla ilişkili olası zorlukları ve olumsuz yönleri de analiz etmek önemlidir. Araştırmacılar, yüksek KHM düzeylerinin uygun şekilde yönetilmediği takdirde bazen tükenmişliğe veya etik ikilemlere yol açabileceğini vurgulamışlardır (Haider vd., 2019). Kamu hizmeti rollerine aşırı bağlı çalışanlar, iş stresinde artış yaşayabilir ve bu da nihayetinde performanslarını ve memnuniyetlerini bozabilir (Ritz, 2015). Dahası, araştırmacılar KHM'nun doğru bir şekilde ölçülebileceği parametreleri iyileştirmeye çalıştıkça, KHM'nun ölçümü ve kavramsallaştırılması akademik söylem içinde gelişmeye devam etmektedir. Orijinal Perry ve Wise modeli farklı kültürel bağlamlarda çeşitli uyarlamalar ve testlerden geçmiştir. KHM'nun çeşitli ortamlarda nasıl ortaya çıktığını anlamak için ayrıntılı çalışmalar yapılması gerekli görülmektedir. KHM'nun temel özü evrensel kalsa da, somut davranışlara çevrilmesi bölgesel, kurumsal ve kültürel faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterebilir.

Sosyal Kimlik Teorisi

Henri Tajfel ve John Turner (1979) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin kimliklerini kişisel özelliklerinden ziyade üyesi oldukları sosyal gruplar üzerinden tanımladıklarını öne sürmektedir ve bireylerin kendilerini belirli gruplarla özdeşleştirmesi üzerine odaklanmıştır.

KHM bağlamında, bireylerin kamu sektöründe çalışmayı bir sosyal kimlik unsuru olarak benimsemeleri kamu hizmetine yönelik bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir. Kamu çalışanları, kamu hizmetine olan bağlılıklarını güçlendiren bir aidiyet duygusu geliştirirler. Örneğin

Bir polis memuru, yalnızca bireysel bir çalışan değil, aynı zamanda “toplum güvenliğini sağlayan bir grubun üyesi” olarak hareket eder. Bir öğretmen, kamu çalışanı olarak toplumun eğitim seviyesini yükseltme misyonunu içselleştirir ve bunu mesleki kimliğinin bir parçası olarak görür.

SIT, kamu çalışanlarının motivasyonunu şekillendiren üç temel süreç üzerinden açıklanmaktadır. İlki sosyal kategorizasyondur. İnsanlar, çevrelerini daha iyi anlamak için bireyleri ve kendilerini belirli kategorilere ayırır (Tajfel, 1981, p. 251). Bu kategoriler, bireylerin kendilerini hangi gruba ait hissettiklerini belirler. Örneğin kamu çalışanları, kendilerini özel sektör çalışanlarından farklı bir grup olarak görebilirler. Burada etiketlenen kamu hizmeti kimliği, çalışanların etik değerler ve topluma fayda sağlama ilkesi doğrultusunda hareket etmelerine neden olabilir.

İkinci ilke sosyal kimliktir. Bireyler, belirli bir gruba üye olduklarını hissettiklerinde, o grubun değerlerini ve normlarını benimserler (Turner vd., 1987, p. 42). Kamu çalışanları, kamu hizmetiyle ilgili değerleri ve etik anlayışı içselleştirerek kamu hizmet motivasyonlarını artırabilirler. Bir sağlık çalışanı, yalnızca bir iş yapmadığını, aynı zamanda “insan hayatını koruma” misyonuna sahip bir grubun parçası olduğunu düşündüğünde motivasyonu artar. Kamu görevlileri, vatandaşlara hizmet etme yükümlüklerini sosyal kimliklerinin bir parçası olarak gördüklerinde, daha özverili ve verimli çalışabilirler.

Üçüncü ilke ise sosyal karşılaştırmadır. Bireyler, içinde buldukları grubu diğer gruplarla karşılaştırarak, grup aidiyetlerini pekiştirirler (Tajfel ve Turner, 1986). Örneğin, kamu çalışanları, özel sektördeki çalışma koşullarıyla kıyaslama yaptıklarında, kamu sektörünün sağladığı sosyal faydayı daha anlamlı bulabilirler. Böylece, kendilerini “toplum için çalışan kişiler” olarak konumlandırarak motivasyonlarını artırabilirler.

Sosyal Kimlik Teorisi, KHM'nun oluşumunda Kamu Çalışanlarının Aidiyet Duygusunu Artırarak etkili olur. Kamu çalışanları, topluma hizmet etmeyi kişisel bir sorumluluk ve mesleki kimliklerinin bir parçası olarak gördüklerinde motivasyonları yükselir (Brewer ve Gardner, 1996). Ayrıca sosyal kimlik Mesleki Bağlılığı Güçlendirerek KHM'nu etkiler. Kamu çalışanlarının, kamu hizmetine duydukları bağlılık arttıkça işlemlerinden aldıkları tatmin de artar (Van Knippenberg, 2000). Sosyal kimlik edinme prososyal Davranışları da Desteklemektedir. Kamu çalışanları, kamu hizmetini “grup normlarına” uygun bir sorumluluk olarak gördüklerinde, vatandaşlara yönelik yardımsever ve özverili davranışlar sergileme olasılıkları artar (Haslam, 2004, p. 125). Örneğin, Bir itfaiyeci, yangın söndürmenin yalnızca bir görev değil, toplumsal bir sorumluluk olduğuna inandığında, işine daha büyük bir özveriyle yaklaşır.

Sosyal kimlik teorisi bağlamında khm'nu artırmak için şu bazı politikalar uygulanabilir. Öncelikle bazı ödüllendirme süreçleri oluşturularak kamu çalışanlarının mesleki kimliğini güçlendirmek mümkündür. Ayrıca çalışanların hizmet verdikleri vatandaşlarla daha sık etkileşime girmelerini sağlayacak projeler geliştirilerek kamu çalışanlarının toplumsal etkisini görmesini sağlamak da oldukça etkili olabilir. Bunlara ek olarak kamu çalışanları arasında iş birliği kültürü oluşturmak için ekip çalışmasına dayalı projeler teşvik edilerek kamu çalışanları arasında grup dayanışmasını artırmak da mümkündür.

Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin kimliklerini yalnızca bireysel özelliklerine değil, aidiyet duydukları gruplara dayandığını vurgular. Kamu çalışanları, kendilerini “kamu hizmeti sunan bir grubun üyesi” olarak gördüklerinde, motivasyonları güçlenir ve vatandaşlara hizmet etme konusundaki özverileri artar. Bu nedenle, kamu kurumlarının çalışanlarının kamu hizmetine yönelik aidiyet duygularını pekiştirecek politikalar uygulaması, KHM'nu artırmada kritik bir rol oynayacaktır.

Özgecilik ve Prososyal Motivasyon Yaklaşımları

Özgecilik, bireylerin kendi çıkarlarını ikinci plana atarak başkalarının refahını artırmayı amaçlayan davranışlarını ifade eder. KHM bağlamında özgecilik, bireylerin maddi kazanç veya kişisel çıkarlar yerine topluma fayda sağlama arzusuyla hareket etmesini açıklar. Perry ve Wise (1990), KHM'nun temelinde özgecilik unsurlarının bulunduğunu ve bireylerin kamu sektöründe çalışmaya yönelmesinin altında yatan nedenlerden birinin topluma katkı sağlama isteği olduğunu vurgulamaktadır (Perry ve Wise, 1990). Deci ve Ryan'ın (1985) Öz-Belirleme Kuramı da özgecilik ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi vurgular. İçsel motivasyona sahip bireyler, dışsal ödüllerden bağımsız olarak başkalarına yardım etmeye eğilimlidirler (Deci ve Ryan, 1985).

Grant (2008), prososyal motivasyonu, bireylerin başkalarına yardım etme ve toplumsal refahı artırma güdüsü olarak tanımlar. Kamu çalışanlarının karar alma süreçlerinde ve iş tatminlerinde prososyal motivasyonun önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Grant, 2008). Bu yaklaşım, bireylerin sadece içsel motivasyonla değil, başkalarına yardım etme arzusu ile de harekete geçtiğini savunur. Kamu hizmeti motivasyonu, özgecilik ve prososyal motivasyonun birleşimiyle şekillenebilir. Örneğin, Wright ve Grant (2010), kamu sektöründeki çalışanların performanslarının, topluma katkı sağlama istekleriyle doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Wright ve Grant, 2010). Özgecilik ve prososyal motivasyon yaklaşımları, KHM'nun temel taşlarını oluşturur. Bireylerin kamu sektöründe çalışmayı tercih etmesi ve verimli olmaları, kişisel çıkarların ötesinde topluma hizmet etme güdülerıyla açıklanabilir.

Kendini Gerçekleştirme Teorisi (Self-Actualization Theory)

KHM açısından, bireylerin kamu sektöründe çalışma nedenleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle açıklanabilir. Abraham Maslow (1943), insan davranışlarını yönlendiren beş temel ihtiyaç seviyesini belirlemiştir. Bunlar; Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyaçları, Sosyal İhtiyaçlar, Saygı ve Öz güven İhtiyacı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacıdır. İlk seviyelerde olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları (maaş, iş güvencesi) kamu çalışanları için önemli olsa da, özellikle kamu hizmetine bağlı bireyler için üst seviyelerde yer alan saygı, aidiyet ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir motivasyon kaynağıdır.

Maslow'un teorisini kamu yönetimi bağlamında ele alan Houston (2000), kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre maddi ödüllerden çok, topluma katkı sağlama ve sosyal fayda üretme motivasyonuna sahip olduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, kamu sektöründe çalışan bireyler, kendini gerçekleştirme seviyesine ulaşmak için topluma hizmet etmeyi bir araç olarak görebilirler. Örneğin, öğretmenler, doktorlar veya polis memurları, sadece maaş ve güvence için değil, aynı zamanda toplumun iyiliği için çalıştıklarında daha yüksek iş tatmini ve bağlılık hissedebilirler (Perry ve Wise, 1990).

İçsel Motivasyon Teorisi

KHM, yalnızca maddi kazançlarla değil, aynı zamanda kendini gerçekleştirme ve içsel motivasyon ile de açıklanabilir. Özellikle kamu sektöründe çalışan bireyler, toplum için anlamlı işler yaparak hem içsel tatmin hissederler hem de bireysel potansiyellerini tam anlamıyla kullanma şansı yakalarlar.

Deci ve Ryan (1985), Öz-Belirleme kuramında içsel motivasyonun bireyin kendini gerçekleştirme için en önemli faktörlerden biri olduğunu ve özellikle kamu sektöründe çalışan bireylerin görevlerine içsel olarak motive olduklarında daha etkili çalıştıklarını öne sürmüştür (Deci ve Ryan, 1985). Bu kuram üç temel psikolojik ihtiyaca dayanır. İlki Özerkliliktir ve bireylerin kendi kararlarını alabilmesi ve işlerini bağımsız bir şekilde yapabilmesi anlamına gelmektedir. Kamu çalışanları, politik baskılar veya bürokratik kısıtlamalar olmadan karar alma yetkisine sahip olduklarında daha motive olabilirler. İkinci ihtiyaç Yeterliliklerdir. Yeterlilik bireylerin Kendi işlerinde başarılı olduklarını hissetmeleri. Örneğin, bir sağlık çalışanı, yaptığı işin hastalar üzerinde olumlu etkisini gördüğünde daha yüksek içsel motivasyon hissedebilmektedir. Üçüncü ihtiyaç ise Bağlılıktır. Çalışanların iş yerinde anlamlı sosyal bağlantılar kurması olarak belirtilmektedir. Kamu çalışanları, çalışma arkadaşları ve toplumla güçlü bir bağ hissettiklerinde işlerine daha bağlı olurlar (Deci ve Ryan, 2000).

Wright (2001), kamu çalışanlarının performanslarının ve iş tatminlerinin büyük ölçüde içsel motivasyonlarıyla bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. İçsel motivasyona sahip bireyler, topluma fayda sağladıklarını hissettiklerinde daha yüksek bir iş tatmini yaşarlar (Wright, 2001). Bu bağlamda, kamu yöneticilerinin, çalışanların içsel motivasyonlarını artıracak politikalar geliştirmesi kritik öneme sahiptir. Örneğin, Kamu çalışanlarına daha fazla özerklik sağlanabilir, İşlerinde uzmanlaşmaları teşvik edilebilir, Yaptıkları işin toplumsal etkisini fark etmeleri sağlanabilir ve Kurum içinde güçlü bir aidiyet hissi yaratılabilir. Böylece çalışanların daha yüksek motivasyon ve verimlilik göstermeleri sağlanabilir (Perry, 1996).

Maslow'un kendini gerçekleştirme teorisi, kamu çalışanlarının en yüksek motivasyon kaynağının topluma katkıda bulunma isteği olduğunu ortaya koyarken, Deci ve Ryan'ın öz-belirleme kuramı, bu motivasyonu sürdürebilmek için özerklik, yeterlilik ve bağlılık faktörlerinin kritik önem taşıdığını göstermektedir. Bu teoriler, kamu yönetiminde çalışanların verimliliğini ve bağlılığını artırmak için nasıl daha iyi politikalar geliştirilebileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi (SDT), bireylerin sosyal ilişkilerini ödül ve maliyet dengesine dayalı olarak kurduklarını öne süren bir teoridir. İlk olarak George Homans (1958) tarafından geliştirilen ve daha sonra Peter Blau (1964) ve Richard Emerson (1976) gibi sosyal bilimciler tarafından genişletilen bu teori, KHM'nun anlaşılmasında önemli bir çerçeve sunmaktadır. SDT, bireylerin sosyal etkileşimlerde rasyonel kararlar aldıklarını, karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler geliştirdiklerini ve adalvdısına önem verdiklerini vurgular (Homans, 1958, p. 597; Blau, 1964, p. 94). Kamu sektöründe çalışan bireyler açısından düşünüldüğünde, çalışanların topluma yaptıkları katkılar ile elde ettikleri ödüller arasındaki denge, motivasyonlarını doğrudan etkileyebilir.

SDT, KHM bağlamında üç temel ilkeye dayanarak açıklanabilir. Bunlardan ilki Karşılıklılık İlkesidir. Bu ilkeye göre, insanlar aldıkları faydalar karşılığında karşılık verme eğilimindedirler (Gouldner, 1960, p. 161). Kamu çalışanları, devletin sağladığı istihdam, sosyal güvence ve statü karşılığında topluma hizmet etme yükümlülüğü hissedebilirler. Örneğin öğretmenler, devletin sağladığı maaş ve iş güvencesi karşılığında öğrencilerini en iyi şekilde eğiterek topluma geri dönüş sağlama eğiliminde olabilirler. Benzer şekilde Polis memurları, kamu düzenini sağlamak için fedakarlık yapar, çünkü devletin sunduğu imkânlardan faydalanmaktadır. Perry ve Wise (1990), kamu çalışanlarının toplumla kurdukları karşılıklı fayda ilişkisi nedeniyle kamu hizmetine bağlılık geliştirdiklerini öne sürmektedir (Perry ve Wise, 1990). Perry (1996), kamu çalışanlarının

topluma hizmet etmelerinin, toplum tarafından sağlanan ödüllerle desteklendiğini savunmaktadır (Perry, 1996). Eğer kamu çalışanları devlet ve toplum tarafından takdir edilir, desteklenir ve ödüllendirilirse, hizmet motivasyonları daha yüksek olur.

İkinci ilke Adalet ve Eşitlik Algısıdır. Kamu çalışanlarının motivasyonunu belirleyen önemli faktörlerden biri, çalıştıkları kurumlarda adaletin sağlanmasıdır. Eğer çalışanlar, çabalarının adil bir şekilde ödüllendirildiğini ve eşit muamele gördüklerini hissedersen, kamu hizmetine olan bağlılıkları artar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örneğin Bir kamu çalışanı, liyakate dayalı bir terfi sisteminin olduğunu görürse daha yüksek motivasyonla çalışır. Bürokratik engeller veya haksız değerlendirmeler nedeniyle emeğinin karşılığını alamayan bir memurun ise motivasyonu azalır. Bu bağlamda, Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory, 1965) de SDT ile bağlantılıdır. Çalışanlar, işyerinde kendi katkılarını ve ödülleri, başkalarının katkıları ve ödülleriyle kıyasladıklarında eşitlik algısı gelişirse motivasyonları artar, eşitsizlik algılanırsa motivasyonları düşer (Adams, 1965, p. 267). SDT, iş tatmininin büyük ölçüde adalvdgisına ve sosyal ödüllere bağlı olduğunu öne sürer. Kamu sektöründe adaletli yönetim anlayışı ve ödüllendirme mekanizmalarının olması, çalışanların motivasyonunu artıracaktır (Rainey ve Steinbauer, 1999).

Üçüncü ilke ise Psikolojik ve Sosyal Ödüllerdir. SDT'ne göre, bireyler yalnızca maddi kazançlar için değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ödüller için de etkileşim kurarlar (Blau, 1964, p. 94). Örneğin Bir hemşire, aldığı maaşın yanı sıra hastalarına yardım etmenin verdiği manevi tatmini de önemser. Bir devlet memuru, toplumun ona duyduğu saygı ve güven nedeniyle kamu hizmetine bağlılık hissedebilir. Grant (2008), kamu çalışanlarının iş tatmininin, yaptıkları işin toplum üzerindeki etkisini doğrudan görebilmelerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Grant, 2008). SET'e göre insanlar, sosyal bağları güçlü olduğunda daha fazla motive olurlar (Emerson, 1976). Bu nedenle, kamu sektöründe çalışanların iş yerlerinde anlamlı sosyal ilişkiler kurmaları, kamu hizmet motivasyonlarını artıracaktır.

SED çerçevesinde kamu çalışanlarının motivasyonunu artırmak amacıyla bazı politikalar uygulanabilir. Öncelikle karşılıklılığı güçlendiren sistemler oluşturmak gereklidir. Kamu çalışanlarının vatandaşlarla etkileşimlerini artıran mekanizmalar oluşturmak (örneğin, halkın geri bildirimlerini dikkate alan sistemler) oldukça olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Ayrıca Adil ve şeffaf ödüllendirme sistemleri kurarak, liyakat esasına dayalı terfi sistemleri ve adil maaş politikaları geliştirilebilir. Bunlara ek olarak, psikolojik ödülleri teşvik etmek için kamu çalışanlarının yaptığı işin toplumsal etkisini görmesini sağlayan projeler geliştirilebilir. Bu politika ve uygulamalar, kamu çalışanlarının motivasyonlarını artırabilir ve kamu hizmet kalitesini yükseltebilir.

Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi, bireylerin belirli bir eyleme yönelmesinin, o eylemin sonucunda elde edecekleri ödüllere ve bu ödüllerin kişisel değerine bağlı olduğunu öne süren bir motivasyon teorisidir. Bu teori, Victor Vroom (1964) tarafından geliştirilmiş olup, bireylerin motivasyonunu üç temel faktörle açıklar (Vroom, 1964, p. 15). Faktörlerden ilki Beklentidir ve Bireyin belirli bir çaba gösterdiğinde başarılı olacağına dair inancını ifade eder. Teorinin varsayımına göre birey, belirli bir çaba gösterdiğinde başarının geleceğine inanıyorsa motivasyonu yükselir (Porter ve Lawler, 1968, p. 45). Örneğin Bir memur, çok çalıştığında amirlerinden takdir göreceğine inanıyorsa, motivasyonu artar ya da kamu çalışanlarının, yaptıkları işin topluma somut fayda sağladığını gördüklerinde motivasyonları güçlenir. Buna karşın bürokratik engeller ve liyakatsiz atamalar, çalışanların “çabalarının sonuç vermeyeceğini” düşünmelerine yol açabilir.

İkincisi Araçsallıktır ve bireyin Başarılı olduğunda belirli bir ödülle ulaşacağına dair inancı temsil eder. Başka bir deyişle bu faktör bireyin “Başarım ödüle dönüşecek mi?” sorusudur. Çalışanlar, iyi performans göstermenin ödüllendirileceğine inanıyorsa motivasyonları artar (Lawler, 1973, p. 210). Örneğin başarı gösteren bir öğretmenin yüksek performansına karşılık teşvik edici ödüller (örneğin maaş artışı veya akademik terfi) alması motivasyonunu artırır. Benzer şekilde polis memurları, başarılı operasyonlarının ödüllendirilmesiyle daha yüksek performans gösterebilir. Aksi durumlarda motivasyonun azalması da mümkündür. Söz gelimi Kamu sektöründe terfi ve ödüllendirme mekanizmalarının adil olmaması, çalışanların performansa dayalı bir ödül sistemi olmadığına inanmasına yol açabilir.

Sonuncusu ise Çekiciliktir ve “Ödül benim için önemli mi?” sorusunun cevabıdır. Çekicilik, Ödülün birey için ne kadar değerli olduğunu ölçüsüdür. Bir ödül, bireyin kişisel ihtiyaçları ve beklentileriyle uyumluysa, motivasyonu artırır (Vroom, 1964, p. 42). Örnek olarak bir kamu çalışanı için maaş artışı önemli ise ve terfi ile maaşı artıyorsa, bu durumda motivasyonunun artması verilebilir. Bir akademisyen için de araştırma fonları ve bilimsel çalışmaların desteklenmesi çekici bir ödüldür. Çekicilik açısından motivasyonu azaltan durumlar da söz konusudur. Kamu çalışanları için ödüller kişisel beklentileriyle uyumlu değilse, motivasyonları düşebilir. Örneğin, finansal motivasyondan çok iş güvenliği arayan bir çalışana prim yerine esnek çalışma saatleri sunulması daha etkili olabilir.

Faktörlerin neyi temsil ettiğine dair örnek şu şekilde verilebilir. Bir kamu çalışanı, eğer daha çok çalışırsa terfi alacağına inanıyorsa bu beklenti, bu terfi gerçekten maaş artışı gibi cazip bir ödül getiriyorsa bu araçsallık ve maaş artışının onun için bir değeri varsa bu da çekiciliktir.

Beklenti teorisi bütün faktörler mevcut olduğunda kişinin çalışmaya olan motivasyonunun artacağını iddia etmektedir.

Beklenti teorisi, kamu çalışanlarının motivasyonunun, çabalarının başarıya dönüşeceğine, başarının ödüllendirileceğine ve bu ödüllerin kişisel olarak anlamlı olduğuna dair inançlarıyla şekillendiğini gösterir. Kamu yönetiminde, bu faktörleri göz önünde bulundurarak adil ve şeffaf bir teşvik sistemi oluşturmak, çalışan motivasyonunu güçlendirebilir. Adil terfi ve ödüllendirme sistemi, bürokratik engellerin azaltılması ve kamu çalışanlarının toplumsal etkisini artıran programların uygulanması beklenti teorisi kapsamında çalışanların kamu hizmet motivasyonlarını artıran politika ve uygulamalar olarak önerilmektedir. :

Kamu Hizmet Etosu

Kamu Hizmet Etosu (KHE), kamu çalışanlarının topluma hizmet etme, etik davranış gösterme ve kamu yararını öncelikle sorumluluğunu içselleştirdiği bir değerler sistemidir (Horton, 2006). KHE, bireylerin kişisel çıkarlarından çok toplumsal faydaya öncelik vermesi gerektiği anlayışına dayanır ve KHM'nun önemli bir bileşeni olarak görülür (Perry ve Wise, 1990).

Bu kavram, kamu sektöründe çalışan bireylerin, özel sektörde çalışanlardan farklı olarak finansal teşviklerden ziyade toplumsal sorumluluk, etik değerler ve kamu yararına hizmet etme arzusu ile motive olduğunu öne sürer (Rayner vd., 2011, p. 37). KHE, çalışanların motivasyonunu güçlü bir etik ve değerler çerçevesine dayandırarak kamu yönetiminde etik karar alma süreçlerini ve toplumsal güveni artırır.

KHE, dört temel unsur etrafında şekillenir. Bunlar Kamu Yararına Bağlılık, Etik ve Tarafsızlık, Hesap Verebilirlik ve Kamu Kaynaklarının Etkin Kullanımıdır. Kamu yararına bağlılık ilkesi kamu görevlilerinin, toplumun refahını ve güvenliğini bireysel çıkarlarının önünde tutmalarını ifade etmektedir (Chapman, 2000, p. 12). Bu bağlılık, bireylerin kamu hizmetine duydukları inanç ve motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. Bir belediye çalışanının, halkın yaşam kalitesini artıracak projelerde bulunmayı istemesi ya da bir doktorun, mesleğinin icrasında hastalarının sağlığını başka çıktıların önünde tutması örnek olarak gösterilebilir. Bağlılık ilkesi açısından kamu kaynaklarının kişisel menfaat için kötüye kullanılması ya da kamu görevlilerinin özel çıkarlar için lobi faaliyetlerinde bulunması veya politik davranışlar göstermesi gibi durumlarda etik sorunlara işaret etmektedir.

Etik ve tarafsızlık ilkesi kamu çalışanlarının kararlarını adil, tarafsız ve şeffaf bir şekilde vermesi anlamına gelmektedir. Bu ilke için bir yargıcın, siyasi veya kişisel baskılardan bağımsız olarak hukuka uygun karar

vermesi ya da bir kamu ihalesinin adil ve şeffaf bir süreçle yürütülmesi gibi örnekler verilebilir. Buna karşın kamu görevinde nepotizm (akraba kayırmacılığı) veya politik baskı veya rüşvet ve yolsuzluğun etik değerleri zedelemesi gibi durumlar ise ilke açısından etik sorunları oluşturmaktadır.

Hesap Verebilirlik ilkesi kamu yöneticilerinin aldıkları kararların ve uygulamalarının sonuçlarından sorumlu olmalarını ifade etmektedir. Kamu çalışanları, hizmet ettikleri toplum karşısında hesap verebilir olmalıdır (Denhardt ve Denhardt, 2003, p. 145). Bir belediye başkanının bütçe harcamalarını halka açık bir şekilde açıklaması. Kamu hizmetleri hakkında vatandaşların şikayetlerini değerlendiren bağımsız denetim mekanizmalarının bulunması. İlke açısından örneklerdir. Kamu harcamalarının denetimsiz kullanımı ve yolsuzluk ya da kamu yöneticilerinin şeffaflıktan kaçınarak hesap verebilirlikten uzaklaşması gibi durumlar ise hesap verebilirlik ilkesi açısından etik sorunları ifade etmektedir.

Bunlara ilaveten kamu çalışanları, kamu kaynaklarını israf etmeden, verimli ve etkili bir şekilde kullanmalıdır (Frederickson, 1997, p. 96). KHE, bürokratik hantallığı önleyerek etkin ve verimli kamu hizmeti sunumunu teşvik eder. Devlet hastanelerinde sağlık hizmetlerinin hızlı ve etkili şekilde sunulması ya da kamu binalarında gereksiz enerji kullanımının önlenmesi örnek olarak verilebilir. Bu ilke açısından etik sorunlar ise gereksiz harcamalar ve bürokratik hantallık ya da kamu kaynaklarının yanlış tahsis edilmesi gibi durumlardır.

KHE, KHM'nu bireyleri kamu yararına çalışmaya teşvik ederek, etik davranışları ve şeffaflığı artırarak ve çalışanların kamu hizmetine olan bağlılığını pekiştirerek etkilemektedir. Söz gelimi sosyal yardımlarla ilgilenen bir kamu görevlisi, yardımların gerçekten ihtiyacı olanlara ulaştığını görmekten tatmin olur ve motivasyonu artar. KHE'nu Güçlendirmek için bir takım Politika Önerileri geliştirilebilir. Öncelikle kamu çalışanları için etik kurallar üzerine düzenli eğitimler verilmelidir. Ayrıca şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları kurularak kamu harcamalarının halka açık denetlenmesini sağlayan sistemler geliştirilmelidir. Bununla beraber etik dışı davranışlara karşı caydırıcı önlemler alınmalı ve rüşvet ve yolsuzlukla mücadele eden mekanizmalar güçlendirilmelidir.

Kurumsal Teori

Kurumsal Teori (Institutional Theory), örgütlerin ve bireylerin davranışlarının, içinde buldukları kurumsal çevre tarafından şekillendirildiğini savunan bir teorik çerçevedir (Scott, 2001, p. 45). Bu teori, kamu yönetimi ve KHM bağlamında, bireylerin kurumsal normlar, değerler ve kurallar doğrultusunda hareket ettiğini ve bu normların kamu görevlilerinin motivasyonunu etkilediğini öne sürer (Meyer ve Rowan, 1977).

KHM bağlamında kurumsal teori, kamu çalışanlarının yalnızca bireysel çıkarları doğrultusunda değil, aynı zamanda kamu kurumlarının normları, etik değerleri ve beklentileri doğrultusunda hareket ettiğini vurgular (DiMaggio ve Powell, 1983). Teoriye göre kamu çalışanları etik davranışları teşvik eden kurumlarda daha yüksek KHMna sahip olmaktadır. Ayrıca bir kamu kurumu içinde uzun süre çalışan bireylerin, kurumun etik değerlerini içselleştirdiği vurgulanmaktadır.

Kurumsal teori, KHM'nu üç temel mekanizma aracılığıyla etkilemektedir. Bunlar normatif baskılar, zorlayıcı baskılar ve taklitçi baskılar olarak ifade edilmiştir. Normatif baskılar, profesyonel etik kurallar, kamu yönetimi ilkeleri ve meslek standartları aracılığıyla bireylerin davranışlarını şekillendirir (Scott, 2008, p. 99). Kamu görevlileri, mesleki normlara uyarak kamu yararına yönelik motivasyonlarını artırır. Örneğin bir kamu hastanesinde çalışan doktorlar, meslek etik kuralları nedeniyle hasta refahını önceliklendirebilmektedir. Aksine normların zayıf olduğu kurumlarda etik dışı davranışların yaygınlaşması da söz konusudur.

Zorlayıcı Baskılar kamu çalışanlarının motivasyonu, hukuki düzenlemeler, hükümet politikaları ve denetleyici otoriteler tarafından şekillendirilebildiğini ifade etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991, p. 67). Örnek olarak yolsuzlukla mücadele yasaları, kamu görevlilerinin etik davranışlarını teşvik etmektedir. Aksine yaptırım mekanizmalarının zayıf olması durumunda ise kurumsal yozlaşma ortaya çıkabilmektedir.

Kurumsal teori açısından KHM'nu üçüncü mekanizması taklitçi baskılardır. Belirsizlik durumlarında kamu kurumları, başarılı örnekleri taklit eder ve bu durum çalışanların motivasyonunu şekillendirir (Tolbert ve Zucker, 1996, p. 180). Örneğin bir ülke, başka bir ülkedeki başarılı kamu hizmet reformlarını benimseyerek çalışan motivasyonunu artırmaya yönelebilir. Bununla beraber başka bağlamlarda başarılı olan politikalar farklı kültürel veya kurumsal yapıdaki kamu çalışanları için her zaman etkili olmayabilir.

Kurumsal Teori Çerçevesinde KHM'nu Artırmak için bir takım yöntemler önerilebilir. Öncelikle Güçlü Mesleki Etik Kurallarının Oluşturulabilir. Ayrıca Yasal Düzenlemelerle Kamu Çalışanlarının Korunması ve Desteklenmesi gerekmektedir. İlaveten Başarılı Kamu Yönetimi Uygulamalarının Taklit Edilmesi bu amaçla kıyaslama gibi modern yönetim uygulamalarından yararlanılabilir.

KHM'nu Etkileyen Faktörler

KHM çok sayıda faktör tarafından etkilenebilmektedir. Başlı başına bir örgütsel davranış değişkeni olarak motivasyonu etkileyen faktör sayısı da oldukça fazladır. Söz konusu faktörleri kategorize ederek açıklamak

daha doğru bir yaklaşım olarak görünmektedir. Bu bağlamda etken faktörleri bireysel ve demografik, kurumsal ve örgütsel ve sosyal ve kültürel faktörler olmak üzere üç gruba ayırarak incelemek faydalı olacaktır.

Bireysel ve Demografik Faktörler

KHM (KHM), bireylerin kamu yararına hizmet etmeye yönelik içsel isteklerini ifade eder (Perry ve Wise, 1990). Bu motivasyon, bireylerin kamu sektöründe çalışma eğilimlerini ve mesleki tatminlerini belirleyen önemli bir faktördür. Araştırmalar, KHM'nu etkileyen çeşitli bireysel ve demografik faktörleri ortaya koymuştur. Söz konusu faktörler aşağıda sıralanmıştır.

Cinsiyet: Cinsiyet, KHM'nun belirleyici faktörlerinden biridir. Mevcut literatür, kadınların kamu hizmetine yönelik motivasyonlarının erkeklere kıyasla daha yüksek olabileceğini göstermektedir (Bright, 2005). Bu durum, kadınların geleneksel olarak toplum hizmetine daha yatkın olmalarıyla açıklanmaktadır (Houston, 2000). Nitekim, Park ve Rainey (2008) yaptıkları çalışmada kadınların empati ve yardım etme eğilimlerinin yüksek olması nedeniyle kamu sektöründe daha fazla motive olduklarını belirtmişlerdir.

Yaş: Yaş faktörünün KHM üzerindeki etkisi literatürde farklı sonuçlarla ele alınmaktadır. Genel olarak, yaş ilerledikçe kamu hizmetine olan motivasyonun arttığı ileri sürülmektedir (Crewson, 1997). Perry ve Wise (1990) tarafından yapılan çalışmalar, yaşlı bireylerin toplumsal katkı sağlama bilincinin daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Ancak Wright ve Pandey (2008), genç çalışanların kamu hizmetine yönelik idealist motivasyonlarının zamanla azaldığını ifade etmektedirler.

Eğitim Düzeyi: Eğitim seviyesi ile KHM arasında genellikle pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, kamu hizmetinin değerini daha iyi kavrayabilmekte ve sosyal sorumluluk bilinci daha gelişmiş olmaktadır (Vandenabeele, 2007). Bu bağlamda, Houston (2006) yaptığı çalışmada, lisans ve lisansüstü eğitime sahip bireylerin kamu hizmetine daha fazla yöneldiğini ortaya koymuştur.

Dini Sosyalleşme: Dini inançlar ve sosyalleşme, bireylerin kamu hizmetine yönelik tutumlarını etkileyebilir. Houston ve Cartwright (2007), dini inançları güçlü olan bireylerin kamu yararına hizmet etmeye yönelik daha yüksek bir motivasyona sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle toplumsal dayanışmayı teşvik eden dinî öğretiler, bireylerin kamu hizmetine daha fazla bağlılık duymasına katkı sağlamaktadır (Perry, 2000).

Politik İdeoloji: Politik ideolojinin KHM üzerindeki etkisi önemli bir araştırma konusudur. Pandey, Wright ve Moynihan (2008), sol eğilimli bireylerin kamu hizmetine daha fazla önem verdiğini tespit etmişlerdir. Sos-

yal adalet ve kolektivist değerleri benimseyen bireylerin, kamu hizmetine olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Brewer, Selden ve Facer, 2000).

Mesleki Kimlik: Mesleki kimlik, bireylerin kamu hizmetine yönelik motivasyonlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Özellikle eğitim, sağlık ve güvenlik sektörlerinde çalışan bireyler, kamu yararına hizmet etmeye daha fazla istekli olabilmektedirler (Leisink ve Steijn, 2009).

Ailevi Sosyalleşme: Bireylerin çocukluk döneminde aldıkları aile eğitimi ve sosyalleşme süreçleri, kamu hizmetine yönelik motivasyonlarını etkilemektedir. Perry (1997), kamu hizmetine yönelik yüksek motivasyona sahip bireylerin genellikle kamu hizmetinde çalışan ebeveynlere sahip olduklarını tespit etmiştir.

İrk ve Etnik Köken: İrk ve etnik köken faktörlerinin KHM üzerindeki etkisi literatürde tartışmalı bir konudur. Mevcut araştırmalar, belirli etnik grupların toplum hizmetine yönelik daha fazla eğilim gösterebildiğini ortaya koymuştur (Kim vd., 2013). Ancak bu ilişkinin kültürel bağlamlara göre değişkenlik gösterdiği belirtilmektedir.

Kurumsal ve Örgütsel Faktörler

KHM (Public Service Motivation - KHM), bireylerin kamu yararına hizmet etme isteğini ve bağlılığını açıklayan önemli bir kavramdır. Bu motivasyonu etkileyen birçok faktör arasında kurumsal ve örgütsel faktörler belirleyici bir role sahiptir. Bu faktörler, çalışanların algıları, kurum kültürü, liderlik tarzı, örgütsel yapı ve işleyiş gibi unsurları içermektedir.

Örgüt Kültürü ve Değerler: Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını şekillendiren temel normlar, değerler ve inanç sistemleriyle ilgilidir. Perry ve Hondeghem (2008) bu konuda, "Örgüt kültürü, KHM'nu artıracak ortak değerleri teşvik ettiğinde çalışanların kamu yararına yönelik motivasyonları güçlenir" demektedir. Örgüt içinde kamu hizmetine yönelik güçlü bir etik kültürün varlığı, çalışanların motivasyonunu doğrudan etkileyebilir.

Liderlik ve Yönetim Anlayışı: Liderlerin çalışanları nasıl yönettiği, onların motivasyonunu önemli ölçüde belirler. Wright ve Pandey (2010), kamu çalışanlarının liderlerinden ilham alarak daha yüksek KHM gösterebileceğini ifade etmektedir. Özellikle dönüştürücü liderlik, kamu çalışanlarının motivasyonlarını artırmada etkili bir faktördür. Dönüştürücü liderler, çalışanları ortak bir vizyon etrafında toplar ve onlara ilham verir.

Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Çalışanların örgüt içinde adil muamele gördüğüne inanması, kamu hizmet motivasyonlarını doğrudan etkileyebilir. Kim (2012) yaptığı çalışmada, örgütsel adalvdgisının kamu

çalışanlarının motivasyonunu artırdığını vurgulamaktadır. Çalışanlar, adil performans değerlendirmeleri, eşit kariyer fırsatları ve şeffaf yönetim süreçleri ile kamu hizmetine daha bağlı hale gelebilirler.

Ödüllendirme ve Tanınma Sistemleri: Örgütlerin sunduğu maddi ve manevi ödüller, çalışanların motivasyon seviyelerini etkileyebilir. Perry ve Wise (1990), “Maddi ödüllerin KHM üzerindeki etkisi sınırlı olabilir, ancak manevi ödüller ve sosyal takdir çalışanların motivasyonlarını artırabilir” şeklinde belirtmektedir. Kamu sektöründe çalışanlar genellikle maaş artışlarından çok, yaptıkları işin topluma katkısının tanınmasıyla motive olurlar.

Bürokratik Yapı ve İşleyiş: Çok katı ve hiyerarşik bürokratik yapılar, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Pandey ve Moynihan (2006), aşırı bürokratik prosedürlerin çalışanların inovasyon ve yaratıcılıklarını baskıladığını ifade etmektedir. Daha esnek ve katılımcı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi, kamu çalışanlarının motivasyonunu artırabilir.

Kültürel Etkiler ve Sosyal Etkiler

Kamu hizmet motivasyonu, bireylerin kamu yararına yönelik çalışma isteklerini ve bağlılıklarını ifade eden bir kavramdır (Perry ve Wise, 1990). Bu motivasyonu etkileyen faktörler arasında kültürel ve sosyal etkiler önemli bir yer tutmaktadır. Kültürel değerler, toplumsal normlar ve sosyal bağlam, bireylerin kamu hizmetine yönelik tutumlarını ve bağlılıklarını doğrudan şekillendirir.

Kültürel Etkiler

Kolektivizm ve Bireycilik: Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlar teorisine göre, bireylerin motivasyonu içinde buldukları kültürel bağlamdan büyük ölçüde etkilenmektedir. Örneğin, kolektivist toplumlarda kamu hizmetine duyulan bağlılığın daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Japonya, Güney Kore ve Çin gibi kolektivist kültürlerde kamu hizmeti, sosyal sorumluluk ve grup bağlılığının bir uzantısı olarak görülmektedir (Hofstede, 2001, s. 112). Bunun aksine, bireycilik kültürünün baskın olduğu Batı ülkelerinde KHM daha çok kişisel tatmin, etik değerler ve bireysel başarıya dayanır (Brewer ve Selden, 1998). Örneğin, ABD'de kamu hizmetine yönelen bireyler genellikle toplumsal faydanın yanı sıra kişisel kariyer gelişimi ve etik sorumluluk gibi faktörlerle motive edilmektedir (Perry, 1996).

Güç Mesafesi ve Kamu Motivasyonu: Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda kamu çalışanlarının motivasyonu, otoriteye duyulan saygı ve hiyerarşik düzenin güçlü oluşuyla ilişkilidir. Örneğin, Türkiye ve Hindistan gibi ülkelerde kamu çalışanları, kamu hizmetine bir statü kaynağı olarak

bakabilmektedir (Torfing, 2016, s. 83). Ancak, güç mesafesi düşük ülkelerde (örneğin, İsveç ve Danimarka) kamu çalışanlarının motivasyonu daha çok toplumsal sorumluluk ve bireysel katkı sağlama arzusuna dayanmaktadır (Christensen ve Laegreid, 2011, s. 214).

Kamu Etiği ve Kültürel Değerler: Kamu etiği ve KHM arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kim ve Vandenebee (2010), kültürel olarak güçlü etik normlara sahip toplumlarda KHM'nun daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, Kuzey Avrupa ülkelerinde kamu çalışanları, yüksek etik standartlara sahip oldukları için daha motive olmaktadır (Vandenebee, 2007).

Sosyal Etkiler

Toplumsal Algılar ve Kamu Prestiji: Toplumun kamu hizmetine yönelik algısı, kamu çalışanlarının motivasyonunu doğrudan etkileyebilir. Perry ve Hondeghem (2008), KHM'nun bireylerin sosyalizasyon sürecinde geliştirdiği değerler ve etik normlarla şekillendiğini öne sürmektedir. Ayrıca, kamu hizmetine yönelik toplumsal güvenin yüksek olduğu ülkelerde çalışanların motivasyon seviyeleri daha yüksektir. Örneğin, İsveç, Norveç ve Hollanda gibi sosyal refah devletlerinde kamu çalışanlarının daha motive olduğu gözlemlenmiştir (Vandenebee, 2007). Buna karşılık, yolsuzluk algısının yüksek olduğu toplumlarda KHM daha düşük seviyelerde olabilir (Houston, 2006).

Kamu Çalışanlarının Sosyalizasyonu: Kamu çalışanlarının toplumsal değerlerle nasıl şekillendiği, onların motivasyonlarını etkileyen kritik faktörlerden biridir. Perry ve Wise (1990), bireylerin KHM'nu büyük ölçüde sosyalizasyon süreçlerinde edindikleri değerlere dayandırmaktadır. Örneğin, kamu hizmetinin aile içi roller ve eğitimle teşvik edildiği toplumlarda, bireylerin kamu hizmetine daha fazla yöneldiği görülmektedir (Kim, 2009).

Kurumsal Güven ve İş Tatmini: Kurumsal güven, KHM'nun temel bileşenlerinden biridir. Kim (2012), kamu çalışanlarının iş tatmininin ve kamuya duyduğu güvenin motivasyonlarını artırdığını öne sürmektedir. Eğer kamu çalışanları kamu kurumlarına güven duyuyorsa, kamu hizmetine olan bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Örneğin, Danimarka ve Almanya gibi ülkelerde kamu kurumlarına duyulan güven ve şeffaflık algısı yüksek olduğu için kamu çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonu da artmaktadır (Vogel ve Kroll, 2016).

KHM ve İş Performansı İlişkisi

KHM (Public Service Motivation - KHM), bireylerin topluma hizmet etme isteğini ve kamu yararına yönelik çalışma güdüsünü ifade eder (Perry ve Wise, 1990). Bu motivasyonun yüksek olduğu çalışanların, işlerine

daha bağlı oldukları ve iş performanslarının olumlu yönde etkilendiği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Brewer ve Selden, 1998). KHM düzeyi yüksek çalışanlar, kamu yararını ön planda tutarak, özgecil davranışlar sergileyebilir ve görevlerine olan bağlılıkları artabilir.

İş tatmini, bireyin işinden duyduğu genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanır ve iş performansı ile doğrudan ilişkilidir (Judge vd., 2001, s. 379). Kamu sektöründe çalışanların iş tatmini, genellikle KHM, ücret ve çalışma koşulları gibi unsurlarla şekillenir (Wright ve Pandey, 2008). Yapılan araştırmalara göre, KHM düzeyi yüksek çalışanlar, görevlerinin topluma fayda sağladığını düşündükleri için daha yüksek iş tatmini duymaktadır (Bright, 2008). Bu da onların performanslarını artırmalarına katkıda bulunur.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına duyduğu psikolojik bağlılığı ifade eder ve genellikle iş performansını artıran bir faktör olarak görülür (Meyer ve Allen, 1991). Kamu sektöründe, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, işlerini daha özverili ve verimli bir şekilde gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir (Naff ve Crum, 1999). KHM'nun örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu ve bağlılığın artmasının kamu hizmetlerinin kalitesini artırdığı literatürde yaygın olarak kabul edilmektedir (Vandenabeele, 2008). Bu nedenle, kamu kurumları çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirecek politikalar geliştirmelidir.

Etik değerler, kamu sektöründe güvenilirliği ve hesap verebilirliği artıran önemli faktörlerdendir. Etik ilkelerle yönetilen kurumlarda çalışanların motivasyonları yükselirken, iş performanslarının da olumlu yönde etkilendiği gözlemlenmiştir (Houston, 2006). Kamu çalışanlarının etik değerlere bağlı kalmaları, topluma olan hizmet kalitesini artırırken, örgütsel bağlılığı ve vatandaş güvenini de pekiştirmektedir. Bu bağlamda, KHM'nun etik değerlerle bütünleşmesi, kamu yönetiminin daha etkin işlemesine katkı sağlar (Perry, 2014).

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada KHM (KHM) kavramı teorik çerçevede ele alınmış ve literatürdeki güncel çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir. KHM, bireylerin topluma hizmet etme isteğini ve kamu yararına yönelik çalışma güdüsünü ifade eden kritik bir kavramdır. Çalışma kapsamında motivasyonu etkileyen teoriler, bireysel ve örgütsel faktörler, sosyal kimlik, etik değerler ve kurumsal yapı gibi unsurlar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

KHM yüksek çalışanların;

- İş tatminlerinin daha yüksek olduğu,
- Örgütsel bağlılıklarının güçlü olduğu,

- İş performanslarının olumlu yönde etkilendiği,
- Etik değerlere daha fazla bağlı kaldıkları tespit edilmiştir.

Özellikle sosyal kimlik teorisi, özgecilik yaklaşımları ve kamu hizmet etosu, bireylerin kamu sektörüne yönelimlerini ve hizmet etme isteklerini şekillendiren önemli teorik temeller olarak ortaya çıkmaktadır. KHM yüksek bireyler, toplumsal faydayı ön planda tutarak kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmakta ve vatandaş memnuniyetine katkı sağlamaktadır. Ayrıca kamu sektöründeki etik normların ve kurumsal yapıların, KHM üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu görülmektedir.

Ancak çalışma, KHM'nun bazı potansiyel dezavantajlarını da ortaya koymaktadır. Yüksek KHMna sahip bireylerin, aşırı iş yükü nedeniyle tükenmişlik yaşayabileceği veya etik ikilemlerle karşılaşabileceği belirtilmektedir. Ayrıca bürokratik engeller, liyakatsiz atamalar ve kamu sektöründeki düşük teşvik mekanizmaları, KHM'nu azaltabilmektedir.

KHM'nu artırmak ve sürdürülebilir hale getirmek için şu öneriler geliştirilebilir:

1. Kurumsal Etik ve Kamu Hizmet Kültürünün Güçlendirilmesi

o Kamu çalışanlarına yönelik etik eğitim programları düzenlenmeli, kamu hizmet etosu benimsetilmelidir.

o Şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirilerek kamu yöneticilerinin etik sorumlulukları artırılmalıdır.

2. Liyakat Temelli Atama ve Kariyer Planlaması

o Kamu sektöründe liyakat esasına dayalı işe alım ve terfi sistemleri oluşturulmalı, çalışanların performansları adil şekilde değerlendirilmelidir.

o Çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen eğitim ve sertifika programları uygulanmalıdır.

3. Motivasyonu Artıran Ödüllendirme Mekanizmalarının Geliştirilmesi

o Maddi ve manevi ödüllendirme sistemleri oluşturulmalı, başarılı çalışanlara yönelik teşvik edici politikalar uygulanmalıdır.

o Kamu çalışanlarının iş tatminini artıracak şekilde esnek çalışma saatleri ve sosyal haklar sağlanmalıdır.

4. Bürokrasinin Azaltılması ve Esnek Yönetim Modellerinin Benimsenmesi

o Kamu sektöründe aşırı bürokrasinin neden olduğu motivasyon kay-

bını önlemek için dijitalleşme ve esnek yönetim modelleri uygulanmalıdır.

o Çalışanların özerklik algısını artırmak ve karar alma süreçlerine daha fazla dahil olmalarını sağlamak için katılımcı yönetim anlayışı teşvik edilmelidir.

5. Toplumsal Etkiyi Artıran Sosyal Sorumluluk Projeleri

o Kamu çalışanlarının hizmet verdikleri vatandaşlarla daha sık etkileşime girmelerini sağlayacak sosyal sorumluluk projeleri geliştirilmelidir.

o Çalışanların yaptığı işin topluma olan etkisini görmelerini sağlayan mekanizmalar oluşturulmalıdır.

6. Liderlik ve Yönetişim Modellerinin Güçlendirilmesi

o Kamu yöneticileri, dönüştürücü liderlik anlayışını benimsemeli, çalışanlarını motive edecek ve ortak bir vizyon etrafında birleştirecek yaklaşımlar geliştirmelidir.

o Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için yöneticiler tarafından düzenli geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır.

Bu öneriler, kamu çalışanlarının motivasyonlarını artırarak kamu hizmetlerinin etkinliğini yükseltmeye katkıda bulunacaktır. Kamu sektöründe çalışanların özverili ve etik bir anlayışla hizmet etmeleri, toplumun genel refahına doğrudan katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Andrés, L., ve Lewis, G.B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance. *The American Review of Public Administration*.
- Barfort, S., Harmon, N. ve Hjorth, F. (2019). Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection. *American Economic Journal: Economic Policy*.
- Bellé, N. (2012). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., ve Facer, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Brewer, G. A., ve Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Brewer, M. B., ve Gardner, W. (1996). Who is this 'we'? *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
- Chapman, R. A. (2000). *Ethics in Public Service for the New Millennium*. Routledge.
- Christensen, T., ve Laegreid, P. (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Publishing.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science ve Business Media, 245-248.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Denhardt, R. B., ve Denhardt, J. V. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Estève, M., vd. (2015). Prosocial Behavior and Public Service Motivation. *Public Administration Review*.
- Frederickson, H. G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. Jossey-Bass.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G. L., ve Draz, M. U. (2019). Harnessing sustainable motivation: A grounded theory exploration of public service motivation in local governments of the state of Oregon, United States. *Sustainability*, 11(11), 3105.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Horton, S. (2006). The Public Service Ethos in the British Civil Service: An Historical Institutional Analysis. *Public Policy and Administration*, 21(1), 32-48.
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Houston, D. J. (2006). 'Walking the Walk' of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Houston, D.J. and Cartwright, K.E. (2007), Spirituality and Public Service. *Public Administration Review*, 67: 88-102. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00699.x>
- Kim, S. (2009). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 713-726.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(3), 330-341.
- Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010), A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70: 701-709. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B.,

- Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., ve De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Leisink, P., ve Steijn, A. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moynihan, D.P., ve Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*.
- Naff, K. C., ve Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900402>.
- Pandey, S. K., ve Moynihan, D. P. (2006). Bureaucratic Red Tape and Organizational Performance. *Public Performance ve Management Review*, 30(1), 143-157.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., ve Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108. <https://doi.org/10.1080/10967490801887947>
- Park, S. M., ve Rainey, H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142. <https://doi.org/10.1080/10967490801887954>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., ve Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L., ve Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L., ve Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

- Porter, L. W., ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin-Dorsey.
- Rainey, H. G., ve Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Rayner, J., Williams, H., Lawton, A., ve Allinson, C. W. (2011). *Public Service Ethics and Motivations*. Routledge.
- Ritz, A. (2015). Public Service Motivation and Politics: Behavioral Consequences Among Local Councilors in Switzerland. *Public Administration*.
- Schott, C., ve Ritz, A. (2017). The Dark Sides of Public Service Motivation: A Multi-Level Theoretical Framework. *Perspectives on Public Administration and Governance*.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Sage Publications.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, 7-24.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47.
- Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. (1996). *Institutionalization of Institutional Theory*. Sage Publications.
- Torring, J. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Georgetown University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., ve Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell.
- Ugaddan, M. H., ve Park, S. (2017). Quality of Leadership and Public Service Motivation. *International Journal of Public Sector Management*.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008). Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice. *Public Administration*.86:1089-1105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x>
- Vogel, D., ve Kroll, A. (2016). The Stability and Change of PSM-related Values across Time: Testing Theoretical Expectations against Panel Data. *International Public Management Journal*, 19(1), 1176-1198.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wranik, W. D., McPherson, M., Caron, I., ve Liu, H. (2024). Frontiers of public service motivation research in Canada: A scoping review. *Canadian Public Administration*, 67(1), 107-129.
- Wright, B. E. ve Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence, *Administration ve Society*, (40): 502-521.
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.
- Wright, B. E., ve Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about Public Service Motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.
- Wright, B. E., ve Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector. *Public Administration Review*, 70(5), 53-64.



GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÜZERİNE TEORİK BİR ÇERÇEVE¹

Macit ÇOBAN², Sabahat BAYRAK KÖK³

¹ Bu çalışma, “Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyetiyle İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İçişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü

³ Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, sbayrak@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9118-6327

GİRİŞ

Bilgi, iletişim ve dijital dönüşüm çağı olarak gösterilen XXI. yüzyılda dünyada yaşanan teknolojik ve bilimsel değişmelerle birlikte toplumların yapısı, ihtiyaç, beklenti ve davranış modelleri de değişmektedir (Yüksel vd., 2015: 144). Toplumsal yapıda meydana gelen değişim, girişimcilik kavramına yüklenen anlamları ve girişimciliğin toplumsal tabanda yarattığı etkinin tartışılmasına neden olmaktadır (Durak, 2018: 282). Bu yönüyle toplumsal gelişmişliğe ve ilerleme hızına etkileri nedeniyle günümüzün en önemli rekabet unsurları arasında gösterilen girişimcilik, küresel ve bölgesel ölçekte çeşitli koşullar altında yaşanan ekonomik krizlerin üstesinden gelmenin etkili yöntemlerindedir. Ayrıca girişimcilik; dijital ve teknolojik değişim ve dönüşüm, ekonomik kalkınma, istihdam artışına olan katkılarıyla ekonomik krizlerin panzehri olarak gösterilmektedir (Akyurt, 2018: 444; Tikici ve Aksoy, 2009: 39). Bu yönüyle girişimcilik, ekonomik gelişmenin temel dinamiği ve itici gücünü oluşturmaktadır.

Bireysel ve toplumsal refaha önemli katkıları nedeniyle üzerine araştırmalar yapılarak ilgili literatüre kazandırılan girişimci ve girişimcilik kavramları üzerine ilk çalışmayı 1755 yılında İrlandalı ekonomist Richard Cantillon gerçekleştirmiş ve geniş kesimlerin üzerinde uzlaştığı bir yaklaşımda bulunmuştur. Cantillon girişimci kavramını “kar elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin risklerini üstlenen kişi” olarak tanımlamakla birlikte bu yönde eylemde bulunma ve olumlu sonuçlar alınması durumunu ise “girişimcilik” kavramıyla açıklamaktadır (Korkmaz, 2012). Geliştirilen tanımlama XVIII. yüzyıldan bugüne kadar serbest piyasa ekonomisinin en önemli aktörlerinden biri olarak görülmektedir. Bununla birlikte girişimcinin risk iştahı, kar ve zarar denklemini doğru ve şeffaf şekilde analiz ederek belirli plan doğrultusunda eylemlerde bulunması önem taşımaktadır.

Bilginin kümülatif olarak sürekli artması, bunun yanında bilgiye ulaşımın çok hızlı ve “bir tık” uzakta olması, üretim faktörlerine olan ulaşım ve kullanımı kolaylaştırırken bireyi seçim yapma konusunda kararsızlığa itmektedir. Bu paralelde kişinin önüne çıkan fırsatları değerlendirmesi, yeni ve farklı bakış açısıyla etkili kararlar alabilmesi hususunda aldığı kararların doğru zemin ve zamanda gerçekleşmesi önem taşımaktadır. Girişimcilik kavramı tartışılırken karşılaşılan bir diğer kavram olan “girişimcilik niyeti” ise girişimciliğin önünü açan ve kişiyi bu yönde tetikleyen bir unsur olarak belirlemektedir (Aydemir ve Yılmaz, 2019; Şen ve Aslan, 2017). Bir kişinin aktif olarak girişimci olup olamayacağına parametrelerini açıklayan girişimcilik niyeti; aile ve eğitim, sosyo-kültürel çevre, ekonomik imkânlar ve demografik özellikler gibi birçok unsurla şekillenmektedir. Dolayısıyla girişimcilik niyeti, bireyi harekete geçiren, girişimci

kişiliğini ortaya çıkaran bir faktör olması nedeniyle girişimci kişilik ve girişimcilik niyeti kavramları birlikte değerlendirilmektedir.

Bu bölüm yazısında girişimcilik bağlamında bireyin ayırt edici özelliklerinin belirlenmesi ve söz konusu girişimci kişilik özelliklerinin eyleme dönüştürülmesi, bir başka ifadeyle girişimcilik niyeti olgusu, teorik ve bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilerek adı geçen kavramlara yönelik tanım, önem, tarihsel gelişim ve yaklaşımlar üzerinden perspektif sunulmaya çalışılmıştır.

1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ TEORİK ALT YAPISI

1.1. Girişimciliğin Tanımı, Kapsamı ve Önemi

İnsanların ve insan topluluklarının yaşayabilmeleri için üretmeleri ve üretimlerini bölüşmeleri eylemi olan ekonomi, yüzyıllar boyunca insan yaşamının belirleyicisi olmuştur. Bu nedenle insanlar ekonomik sorunlarına tarih boyunca farklı çözüm yolları geliştirmişlerdir. Göçler, savaşlar, toplumsal işbirliğine dayalı organizasyonlar gibi eylemler tarihsel süreç içinde denenmiş çözüm önerileri olarak ön plana çıkmaktadır. Ülkelerin ekonomik zenginliğe ulaşmak istemelerindeki temel amaç, vatandaşlarının mutluluğu ve refah seviyelerini arttırmak olduğu gibi güçlü bir devlet olarak uluslararası arenada da söz sahibi olabilmektir. Bu nedenle küresel rekabet ortamında her ülkenin birbiriyle mücadelesi kaçınılmazdır (Ramasvany ve Özcan, 2014: 78). Ekonomik büyümede önde olmak isteyen ülkeler, sınırların ortadan kalktığı küresel ticaret ortamında, hızla değişen insan ihtiyaçları doğrultusunda üretim yaparak ticari faaliyetlerini geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Söz konusu hedefin gerçekleştirilmesi hususunda kıt kaynakları en verimli şekilde kullanabilen, farklılaşan insan ihtiyaçlarını doğru analiz edebilen bilişsel, sezgisel ve teknik kapasitesi yeterli girişimci bireyler, etkin bir rol oynamaktadır (Utami, 2017: 282-485). Başka bir ifadeyle söz konusu nitelikleri taşıyan birey sayısı ile üretim ve ülkedeki ekonomik hareketlilik doğrusal bir ilişki içindedir. Ayrıca ticari olarak yüksek kazanç elde etmek amacıyla barındırdığı riskleri de göze alarak genellikle daha önce olmayanı ortaya koymak faaliyeti olan girişimciliğin tanımı, tarihi ve ülkeler açısından önemi ile bu faaliyeti gerçekleştiren girişimci kişiliklerin temel niteliklerinin analiz edilmesi konunun daha açık anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.1.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramlarına Yönelik Yaklaşımlar

Fransızca kökenli bir sözcük olan “entrepreneur” kelimesinden türetilerek literatüre giren “girişimci” kavramı, “üstlenilen şey” anlamına gelmektedir. Sermaye koyarak ticaret, sanayi ve benzer alanlarda yatırım yapan kişi, müteşebbis şeklinde de tanımlanmaktadır (Akay, 2024: 15). Dubrin (2013) ise bu kavramın aslında alıcılar ve satıcılar arasında “risk

üstlenen” veya yeni bir girişim başlatmak gibi bir görevi üstlenen insanları tanımlamak için kullanılmakta olduğunu belirtmektedir.

İnsanoğlu ilk çağlarda iktisadi hayatına toplayıcılık ve avcılıkla başlamış toprağı keşfetmesiyle birlikte yerleşik hayata geçmiştir. Toprağın ekip lip işlenmesi sonucunda da hayvancılık faaliyetleri gelişmiştir. Bu gelişim, ekonomik hayatta üretim fazlası ürünlerin ortaya çıkmasına ve üretim fazlasının diğer insanlarında faydalanabileceğı gerçeğini gözler önüne getirmiştir. Bu gerçek, takas usulü ticari faaliyetin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlk girişimcilik örneğı olarak gösterilen söz konusu takas usulü, insanoğlu üretim fazlasını fırsata dönüştürerek kazanç elde etmiştir. Diğer bir ifadeyle kendi ihtiyacını karşıladıktan sonra fazla emek sonucu artan üretimini ticarete dönüştürerek ilk girişimciler olmuşlardır (Alpdoğan ve Yıldırım, 2023: 249).

Coğrafi keşifler sonucu çizilen ticaret yolları ile uzak doğu da dâhil olmak üzere birçok yeni pazar ortaya çıkmıştır. Bu pazarlarda ticari faaliyette bulunan kişiler girişimci olarak görülmüşlerdir. Hem aracılık yapan tüccarlar hem de sermaye sahipleri belirli riskleri yüksek kâr elde etmek için faaliyetlerde bulunmuşlardır. Sanayi Devrimi öncesi emek, sermaye ve doğal kaynaklar arasında aracılık rolü ile üretim faktörlerine dahil olan girişimci aynı zamanda ticari faaliyetleri üstlenen kişiler olarak görülmüştür. Endüstrinin gelişiminden sonra girişimcilik daha dikkat çekici hale gelerek birçok bilim dalının araştırma konusu olmuştur. İktisatçılar, kıt kaynakları verimli kullanarak sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretimin nasıl etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirileceğini araştırırken, işletmeciler üretim faktörlerini bir araya getirme, üretimi planlama ve organize etme üzerinde durmuşlardır. Ekonomi bilimi ise ekonomik kalkınma ve toplum refahını kim tarafından sağlanacağı sorusunu ararken, psikoloji bilimi, girişimci faaliyetlerde bulunma ve karar almanın hangi motivasyonlar üzerinde gerçekleştiğini sorgulayarak girişimci kimdir sorusuna cevap aramışlardır (Grichnik vd., 2014: 311; Altinel, 2016: 48). Görüldüğü üzere girişimcilik, temelde ekonomi disiplininin çalışma alanına girmesine rağmen psikoloji, sosyoloji ve siyaset disiplinlerinin de inceleme sahası içinde yer almaktadır. Dolayısıyla söz konusu kavrama yönelik yaklaşımlara bağlı olarak çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Mevcutta varlığını sürdüren ya da henüz kurulan bir organizasyonun işleyişine yönelik o zamana dek fark edilmemiş fırsatların yakalanarak yenilikler yaratılmasıyla beraber belli bir katma değer sunma ve bu olanaklardan faydalanılmasıdır (Churchill, 1992: 586).

Shane (2000)'e göre girişimcilik, belirsiz ve değişken bir çevrede fırsatların keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve kullanılması sürecine işaret etmektedir.

Bağımsız şekilde kişisel tatmin sağlamak ve kazanç elde etmek amacıyla yeterli zaman ve enerji harcayarak tüm risklerin göze alındığı bir katma değer yaratma sürecidir (Hisrich ve Peters, 2002: 9).

Risk ve belirsizlik ortamlarında kazanç sağlayarak işletme/organizasyonun büyümesini sağlayan yenilikçilik taraftarı eylemlerde bulunulmasına girişimcilik denir (Güney, 2015: 63).

Yaratıcı bir faaliyet süreci olan girişimcilik, ilk başta amaç ve koşulları belli olmayan ama uygulama esnasında bu amaç ve koşulların oluşturulduğu bir organizasyondur (Kaygın, 2017: 16- 17).

Girişimcilik, daha önceleri kâr amacıyla kendi işletmesinin kurmak ve büyütme, son yıllarda daha fazla risk alarak, yenilik yaratarak ve fırsatları değerlendirerek, tüm bunları yaşama uyarlama faaliyetidir (Ataseven, 2016: 8).

Elia vd. (2020) tarafından girişimcilik, iş fırsatlarını belirleme ve mevcut kaynakların yeniden kombinasyonu ya da yeni kaynakların yaratılması yoluyla bunları kullanarak yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve ticarileştirme sürecidir.

Girişimcilik kavramına ilişkin günümüze kadar sergilenen yaklaşımlarda değer üretme, yaratıcılığa dayalı yenilik, risk alma, belirsizlikler karşısında hareket etme, fırsatlara odaklanma, koordine etme gibi kavramlar belirleyici unsur olmuştur. Bu çerçevede girişimcilik kavramı etkili karar alma ve bu kararları eyleme dönüştürebilme süreci olarak açıklanmaktadır. Ayrıca söz konusu yaklaşımların girişimciliğin daha çok zihinsel bir emek faktörü olduğuna dikkat çekildiği görülmektedir. Yapılan tanımlamalardan hareketle girişimciliğin, zihinsel emeği, sermaye ile birleştirerek maddi kazanç olan kârı ortaya çıkaracak değer olduğu söylenebilir.

Girişimcilik kavramı ile birlikte kullanılan “girişimci” kavramı ise girişimcilik faaliyetinde bulunan kişiler olarak görülmekle birlikte birçok araştırmacı (Damar, 2015; Peters, 2002; Shane ve Venkataraman, 2000; Tekin, 2022; Townsend vd., 2024) tarafından sermaye sahibi olan kişi olarak da değerlendirilmektedir. Bununla birlikte girişimcilik faaliyetlerinde sermayenin ikincil gereklilik olduğunu önceliğin kararlılık, cesaret, risk alma eğilimi gibi kişisel özelliklerde saklı olduğunu belirten araştırmacılar (Aytaç ve İlhan, 2007; Gençay, 2017; Henrekson vd., 2024; Lungu, 2020; Mills, 2022) da bulunmaktadır.

Fizyokrat düşüncenin önemli bir temsilcisi olan Turgot girişimciyi sermaye sahibi olan kişi olarak görmektedir. Sermayesi doğrultusunda ticari faaliyette bulunma, kiraya verme, iş kurma eylemlerinden herhangi birisini gerçekleştirebilir. Bu eylemlerin getirdiği risk girişimcinin ortaya koyduğu sermaye ile karşılanmaktadır. Cantillon'un öne sürdüğü risk

kavramıyla benzeşmekle birlikte onu Cantillon'dan ayıran girişimcisinin koyduğu sermaye sayesinde yeni iş fikirleri üretebilmesidir (Tekin, 2022: 36). Bunla birlikte Baudeau, girişimcilerin faaliyetlerinde riski üstlenmelerinin yanı sıra maliyetlerini azaltarak kârlarını arttırmak için yeni teknikler veya fikirler icat eden ve uygulayan yenilikçi kişilerdir diyerek girişimciyi daha özel bir konuma getirmektedir (Mills, 2022: 140). Aynı zamanda girişimci bireylerin belirsizlikleri göze alarak karar alabilme toleransının yüksek olduğu görülmektedir. Girişimci bu kararları alırken aynı zamanda gelecekte beklenilmeyen belirsizlikler sonucunda ortaya çıkabilecek durumları nasıl yöneteceği konusunda fikri olan birey olarak karşımıza çıkmaktadır (Tefek, 2023: 10; Townsed vd., 2024: 454).

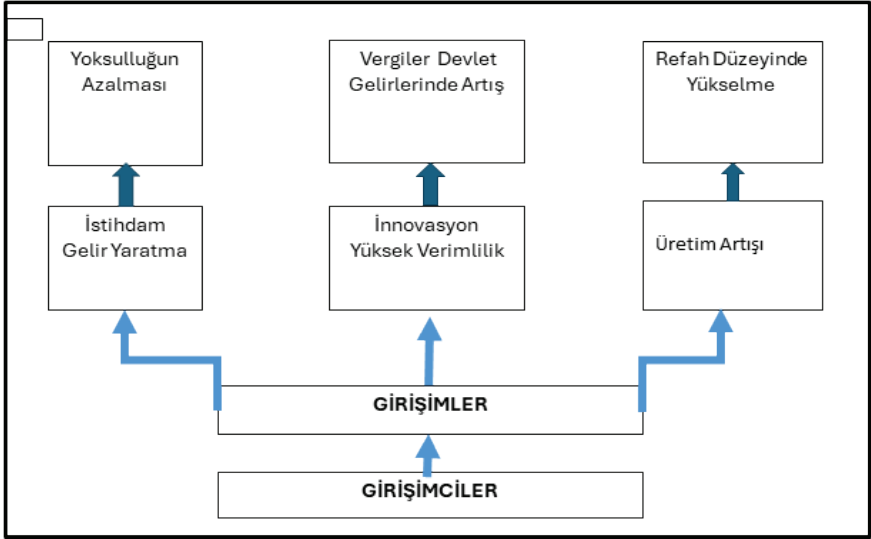
1.1.2. Girişimciliğin Önemi

Bireyden başlayarak ülkenin tamamının ekonomisine katkı sağlayan bir nitelik taşıması nedeniyle girişimcilik, bireysel ve toplumsal açıdan oldukça önemli bir konumdur. İlgili alan yazında ağırlıklı olarak kar elde edilmesi yönüne vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu durum, girişimciliğin mikro ölçekte bireyin, makro ölçekte ise toplumun ekonomik ve sosyal hayatını bütünüyle etkileme gücüne işaret etmektedir (Durrant, 2014: 35-37). Bu yönüyle bir ülkedeki girişimcilik faaliyetlerinin artmasıyla birlikte ekonomik büyümeyi ve refah artışı sağlanmış olacaktır. Bilginin baş dönürücü bir hızla değişim ve dönüşüm geçirdiği çağımızda geliştirilen dijital ve teknolojik araçlarla birlikte insanoğlunun hayat şekli ve beklentileri değişmekte, satın alma davranışı çeşitli trendlere göre şekillenmektedir (Matlay, 2008: 391). Bu bağlamda söz konusu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ve hizmetlerin tasarlanması yönünde cesur ve kararlı eylemlerde bulunulması girişimciliğin önemini açıklamaktadır.

Bir iş koluna ilişkin yeni fikirler geliştirmek girişimciliğin en önemli özelliği olmakla birlikte bir fikrin pazarlanabilir yeni bir ürüne dönüştürülmesi ya da fırsatlara göre yeni ürünler oluşturabilmek, mevcut ürünü değişen insan ihtiyaçlarına göre tasarlamak da bu bağlamda değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle yaratıcılık ile gelen yeni ürünlerin ve üretim süreçlerinin doğmasını belirleyen etkenler, fark yaratarak bir girişimin sürdürülebilir ve öncü olmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca tüketicinin isteklerine cevap verebilecek hizmetler sunulduğu ve nitelik mallar üretildiği sürece rekabet koşullarında girişimin güçlü bir konuma ulaşılması sağlanmış olmaktadır. Böylelikle eski ve verimsiz sektörlerin yerini yeni ve verimli sektörlerin alması sağlanmış olacaktır (MatlaPeprah ve Aedokya, 2020:389). İş hayatındaki ortaya çıkan yeni sektörler, yeni girişimcilerin doğmasına ve gelişecek iş fırsatları ile istihdamın artmasına ve işsizliği azalmasında etkili olacaktır. Azalan işsiz sayısı, haneye giren geliri arttıracığından bireysel ve toplumsal hayat standardı yükselecektir. Toplumun refah düzeyini arttıran sadece bireylerin elde edeceği gelir değildir.

Bireyin alacağı hizmet ve üründen ne kadar tatmin olacağıyla da ilgilidir. Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin artması, rekabet ortamının sağlamış olduğu düşük fiyat ile alım gücü, bireyin yaşam kalitesini arttıran unsurlardır (Souitaris, 2007: 583; Ungureanu, 2020:544).

Toplum temelli liderler için ekonomik büyümenin amacı ülkenin bölgesel olarak güçlendirilerek yoksulluğu ve toplumsal eşitsizliği azaltmaktır. Girişimcilik, bireyin yaratıcı fikirleriyle hayata geçirdiği faaliyetlerde şahsi çıkarının yanında yöresel ve bölgesel çıkarlara da hizmet etmektedir. Girişimci, bölgede mevcut olan atıl kaynakları değere dönüştürürken, istihdam sağlayarak bölge halkının kalkınmasına ve göçün önlenmesine katkı sunmaktadır. (Gültekin ve Sönmez, 2017:99). Bu bağlamda özellikle kırsal kesimdeki girişimcilerin butik işletmelerdeki faaliyetleri girişimciliğin en bilinen örneklerindedir. Dile getirilen açıklamalar ışığında girişimciliğin önemi ve ekonomiye katkısı Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Girişimciliğin Ekonomiye Katkısı (Aydın, 2020: 31)

1.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Tarım ve hayvancılık faaliyetleri sonucunda oluşan üretim fazlası malların takas usulü ile ticaretinin yapılması ilk girişimcilik örneği olarak gösterilebilir (Nakiboğlu, 2023: 120).

Paranın icadı ve ticaret yollarının oluşturulması orta çağ öncesi girişimcilik faaliyetlerini genişletmiştir. Bu dönem sonrası orta çağda feodal sistem, kendi girişimcisini meydana getirmiştir. Girişimci, yönetimce be-

lirlenen kaynakların kullanan ve projeleri yöneten kişi pozisyonunda kalmıştır. Serbest olmayan ve yönetimce belirlenen kurallar üzerine faaliyet yürütmesinden dolayı birey, risk almamış ve yenilikler üretememiş böylelikle girişimciliğin gelişmediği bir dönem olmuştur (Uzuntepe, 2017: 56).

16. yüzyılda coğrafi keşifler sonucu yeni ticaret yollarının bulunması ve feodalitenin çöküşü, ticari hayatta pozitif gelişmeleri beraberinde getirerek girişimcilik faaliyetlerinin gelişmesini sağlamıştır. Ticari faaliyetlerin getirmiş olduğu ekonomik zenginlik 16. ve 19. yüzyıllar arasında hâkim olmuş merkantalist düşünce akımını ortaya çıkarmıştır. Merkantalist düşünceye göre ticaret gelirlerini arttırmak amacıyla ihracatın arttırılıp, ithalatın azaltılması gerekmektedir (Vasilescu, 2023: 85). 18. Yüzyılda makineleşmeyle birlikte geleneksel üretim atölyelerinden fabrikalara geçilmesi, yığın üretimini ortaya çıkarmış ve servet birikimi oluşmaya başlamıştır. Girişimcilik literatürüne katkıda bulunan bir diğer düşünce sistemi 1870’li yıllarda ortaya çıkan neoklasik düşüncedir. Neoklasik düşüncenin temsilcilerine göre girişimci kâr maksimizasyonu arttıracak üretim süreçlerinde sorumluluğu üstlenen, üretimi planlayan ve tüm kontrolü sağlayan yönetici ve işverendir (Sikalieh vd., 2012; Gautam, 2015:). Frank Knight 1921 yılında “risk, uncertainty and profit” adlı çalışmasıyla girişimcilik literatürüne önemli katkılarda bulunmuş ve söz konusu yaklaşımında Knight, risk ve belirsizliği birbirinden ayırmıştır. Risk olasılıklarının hesaplanabilir olmasına karşılık belirsizliğin hesaplanamaz, fakat yönetilebilir hale getirilebileceğini savunan Knight (1921) girişimciyi de hesaplanamayan belirsizlikler karşısında kuvvetli öngörülerini hareket edebilen başarılı bireyler olarak tasvir etmiştir (Eyel vd, 2019: 575).

1929 yılında dünyada yaşanan ekonomik buhranda girişimciler, belirsizlik ve düşük talep nedeniyle yeni yatırımlara ve yeniliklere cesaret edememiştir. Ayrıca, bankaların sıkı kredi politikaları, sermaye bulmayı zorlaştırmıştır. Bu dönemde Keynes, girişimciler ve sermaye sahipleri arasında bir ayırım yaparak, sermayedarların yönetimi üstlenmesini, girişimcilerin ise yenilikçi düşünce yapıları ile ekonomik faaliyetlerde kullanılmasının önemine vurgu yapmıştır. Keynes, tüketim talebinin artırılmasının yanı sıra, yatırımcıların belirsizlikten kaçınmalarını azaltacak güven ortamının sağlanması gerektiğini savunmuştur. Devletin, ekonomik istikrarı sağlamak ve talebi arttırmak amacıyla aktif bir rol üstlenmesi gerektiğini belirtmiştir (Yener, 2018: 22).

1990’larda internetin ortaya çıkışı, 2000’lerden sonra büyük bir gelişim ivmesi kazanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, girişimcilere yeni iş fırsatları ve mevcut işletmeleri dijitalleştirme imkânı sunmuştur (Alay, 2023: 3). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle dijital ekonomi kavramını da ortaya çıkarmıştır. Dijital ekonomi, hızla gelişen ve özellikle yeni teknolojilerin etkisiyle şekillenen bir alan olarak gi-

rişimcilik için büyük fırsatlar sunmaktadır. İnternet, mobil cihazlar, nesnelerin interneti (IoT), bulut bilişim ve dijital platformlar gibi teknolojiler, girişimcilerin iş yapma biçimlerini dönüştürmüş ve daha geniş kitlelere ulaşmalarını sağlamıştır. Veri güvenliği esasına dayalı bu teknolojilerin kullanım alanı her gün genişlemekte ve yeni iş modelleri ile hizmetler sunulmasına olanak tanımaktadır. Bu paralelde Uber ve Airbnb gibi dijital platformlar ile muhasebe ve denetim alanında kullanılan RPA gibi teknolojiler geleneksel sektörlerdeki iş yapış biçimlerini sarsarak yeni girişimcilik fırsatları yaratmıştır (Bukht ve Heeks, 2017:2).

1.3. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Ekonomik kalkınma, gelişmişlik, istihdam ve inovasyona etkisi nedeniyle girişimciliği etkileme potansiyeli olan etmenler, girişimciliği etkileye unsurlar olarak tartışılmaktadır. Diğer taraftan özellikle son yıllarda meydana gelen bölgesel ve küresel ekonomik krizler nedeniyle girişimciliğe etki eden etmenlerin teorik ve pratik açılardan incelendiği çalışmalarda aile, eğitim ve sosyo kültürel yapı etmenleri üzerine odaklanıldığı gözlenmiştir (Roman ve Rusu, 2016: 494).

1.3.1. Ailenin Etkisi

Toplumsal sistemin bir parçası olan insan, dünyaya gözlerini açtığında bir aile içinde kendini bulmakla birlikte ailesinde gördüğü davranış kalıplarını, norm ve değerleri benimserken aynı zamanda sosyal ve duygusal gelişimi de bu öğrenme içerisinde şekillenmektedir. Albert Bandura (1960) tarafından geliştirilen sosyal öğrenme kuramı tam da bu temel üzerine kurulmuştur. Aile üyelerinin çocuklar için ilk rol model olduğunu savunan kurama göre birey, davranışlarını gözlem ve etkileşim yoluyla öğrenmektedir ve ailenin çocuklar üzerindeki etkisi oldukça derindir (Hoffman vd., 2015: 80). Genellikle olumlu özellikleriyle başkalarına ilham vererek, taklit edilen bireyler konumundaki rol modeller; davranışları, değerleri veya başarılarıyla başkalarına rehberlik eden figürlerdir. Bu nedenle aile içinde girişimci bireylerin olması, o çevrede büyüyen çocuklarda bu yönde yakınlık meydana getirmektedir (Tefek ve Çakıcı, 2024). Bozyiğit ve Yaşa (2015) ataerkil bir toplum yapısına sahip ülkemizde, bireylerin babalarını rol model aldıklarını vurgulayarak araştırmalarında babaları serbest meslek sahibi olan bireylerin girişimci olma konusunda kendilerine daha çok güvendiklerini, yeni fırsatlar kolladıklarını, başarı ihtiyacı duyduklarını ve risk alma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan aşırı koruyucu aile ortamında büyüyen çocukların ise her şeyi ebeveynlerinden bekleyen, özgüvensiz, sorumluluk almayı unutmuş, problemler çözmeye yetenekleri zayıf, mücadele etmeyi ve belirsizlikler karşısında nasıl hareket edeceklerini bilmeyen bireyler olacaklardır (Şenol ve Karaca, 2020:3). Bu paralelde ailenin tutumu, bireyin girişimci kişilik

özellikleri edinme ya da edinmemesinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Şekil 2’de sunulan şema, söz konusu denklemi açıklamaktadır.



Şekil 2. Aile ve Girişimcilik İlişkisi (Özdemir ve Mazgal, 2012).

1.3.2. Eğitimin Etkisi

Eğitim, bireylere bilgi, beceri ve değerler kazandırarak onların kişisel ve toplumsal gelişimlerine katkı sağlayan bir öğrenme-öğretme sürecidir. Eğitim ilk olarak ailede başlamakta ilerleyen yıllarda ise örgün ve yaygın eğitim kurumları aracılığıyla verilmekte olup hayatın önemli bir zaman diliminin geçirildiği öğrenme-öğretme ortamlarıdır. Bu aşamada akılcı, yaratıcı ve eleştirel düşünebilen mantıksal çıkarımlar yapabilen girişimci bireylerin yetiştirilmesi ülkelerin uyguladıkları eğitim felsefeleri ve politikalarının demokratikliği ile doğru orantılıdır. Bir ülkede uygulanmakta olan eğitim politikasının amacı, tek tip insan yetiştirmek olmamalıdır. Farklılıklara saygılı, eleştirme kültürü gelişmiş, empati kurabilen, toplumda kendini rahatça ifade edebilen ve bağımsız düşünebilen bireylerin yetiştirilmesine odaklanılmasına önem verilmesi gerekmektedir.

Bilgiyi öğrenme ve işleme kazanımlarının yanında, demokratik ve katılımcı eğitimin desteklediği kurumlarda eleştiren, yorum yapan, yenilikçi fikirler geliştirebilen, korkmadan fikrini öne süren bireyler yetişmektedir. Bu eğitim tarzı, kalkınmışlık düzeyi yüksek girişimcilğe önem veren ülkelerde üzerinde hassasiyetle durulan bir konudur. Bunun nedeni girişimcilik ile ekonomik büyüme ve kalkınma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmasından kaynaklanmaktadır. Gelişmişlik düzeyi yüksek olan Japonya, Finlandiya, Danimarka, İsveç gibi ülkelerde girişimcilik eğitimi ülkenin bir kültürü haline gelmiştir (Genç, 2019: 259; Tarhan ve Gülmez, 2022: 1283). Yine gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda eğitim ile girişimcilik arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Akhter ve Sumi, 2014). Ülke olarak gerileme veya çöküş dönemine nadir

maruz kalan ve eğitim düzeyi yüksek toplumlarda, girişimcilik daha ileri düzeydedir (Castano vd., 2015: 1497). Öyle ki gelişmekte olan ülkeler, müfredatlarını girişimcilik dersleri ile zenginleştirme eğilimindedirler (Onodugo ve Onodugo, 2015: 254).

1.3.3. Sosyal, Kültürel ve Ekonomik Yapının Etkisi

Girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini destekleyen toplumlar, girişimci davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kişilerin içinde doğup büyüdüğü çevrenin dünyaya bakışı, inanış, norm ve değerleri bireyin davranışını şekillendirmekte ve kişiliğinin oluşmasında derin etkiler yapmaktadır (Aldrich ve Cliff, 2003; Ramona vd., 2006). Bu bağlamda bireyin yakın akrabaları, arkadaşları gibi çevresinde ona rol model olmaları özellikle bu kişilerin başarılı girişimci faaliyetleri, kendi işinin sahipliği ve ekonomik kazanımları çevre tarafından öne çıkarılması ve takdirle karşılanması diğer bireyler için özendirici olmaktadır. (Alparslan vd., 2017: 153). Burada bireyi motive eden bir diğer unsur ise başarıma isteğidir. Çevrenin başarılı girişimcileri saygın olarak kabul etmesi, bireyin ise bu saygınlığı onlarla paylaşmak için başarıma dürtüsüyle hareket etmesidir.

Politik kararlar ve uygulamalar, girişimciliğin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Devletin hukuksal altyapısının etkin ve güçlü olması, iş ilişkilerinden kaynaklanan uyuşmazlıklara hızlı ve adil çözüm yolları sunması, girişimcilerin faaliyetlerini güven içinde sürdürmelerine imkân tanımaktadır. Ayrıca devletin finansal yapısının güçlü olmasıyla özellikle sermaye sıkıntısı çeken girişimcilerin iş yapmasını, büyümesini, yenilikleri faaliyete geçirmesini sağlayacak teşvik mekanizmalarının oluşturulması girişimci faaliyetlerin hayata geçirilmesi ve geliştirilmesinde etkili bir rol oynamaktadır (Bilginer, 2017: 37). Ekonomik faktörler de girişimcilik üzerinde doğrudan ve en hızlı etkiye sahip unsurlardır. Girişimciliğin büyümesini etkileyen ekonomik faktörlerin bazıları; finansman, risk sermayesi, hukuki düzenlemeler, işgücü, hammadde, piyasa koşulları ve teknolojik altyapıdır. Sermaye ve finansman erişimi girişimcilik için en önemli mali unsurlardır. Sermaye, işletme kurmak için en önemli ön koşullardan biridir. Girişimcilerin sıklıkla yaşadıkları problemlerin başında sermaye eksikliği veya finansmana erişim engelleri gelmektedir. Öyle ki önemli girişim fikrine sahip çoğu birey, finansman eksikliği sebebiyle sahip oldukları yatırım fikirlerini hayata geçirememektedirler (Aydın, 2020). Dolayısıyla yeterli sermayenin bulunması, bir işletmenin kurulmasını, hayatta kalmasını ve büyümesini etkilemektedir.

2. KİŞİLİK KAVRAMI

Bireyin tutum, davranış, beceri, ilgi ve yönelimleri, konuşma tarzı, hayat felsefesi, iletişim becerileri ve alışkanlıklarının bütünü olarak gö-

rülen kişilik, her insanın tek ve eşsiz olduğunu açıklamaktadır. Kişilik, bireye ilişkin betimleme yapılmasına imkân tanıyarak söz konusu kişiye ilişkin yargılar oluşturulmasına neden olmaktadır. Ancak varılan yargı, kişinin uzun süreli tutum, düşünce ve davranışlarına göre şekillenmektedir (Bergner, 2020: 1). Kişilik insanın yakın ve uzak çevresiyle kurduğu diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılandırılmış ilişki şeklinde de açıklanmaktadır (Yıldırım, 2016).

2.1. Kişiliği Etkileyen Etkenler

Kişilik üzerinde birçok faktör etkili olmakla birlikte insanlar arası ilişki, deneyimler, hayata ilişkin başa çıkılması zor problemler kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörlerdir. Kişilik; ruhsal, bedensel ve sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak görülen doğumla başlayıp ölümle son bulan bir sürece işaret etmektedir (Soysal, 2008: 7). Kişiliği etkileyen faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.1.1. Kalıtımsal (Genetik) Etkenler

Kişiliği belirleyen etkenlerin ilk ve en önemlisi kalıtımsal faktörlerdir. Kalıtımsal faktörler çevrenin etkisiyle dahi kolayca değişmeyen, anne ve babanın kromozomları aracılığıyla bireye aktarılan ve kişinin tüm yaşamını şekillendiren bir yazılımdır (Özsoy ve Yıldız, 2013). Kişinin soyaçekimine ilişkin “Ağaca bakan keçinin dağa çıkan oğlağı olur”, “Anası sarımsak babası soğan yiyen kızın ağzı da pis kokar”, “Her meyve kendi dalında büyür,” “Armut dibine düşer” gibi çok sayıda atasözümüz bulunmaktadır. Diğer taraftan bireyin içinde doğup büyüdüğü çevresel ve genetik faktörler doğru orantılı bir uyuma sahipse kişinin kalıtımsal kişilik özellikleri daha da kuvvetlenmekte iken aksi durumda sosyal çevre ile kişinin genetik mirası arasına negatif ilişkiye dayanan uyumsuzluğun olduğu durumlarda ise kalıtımsal kişilik özellikleri ya törpülenerek değişmekte ya da ilerleyen dönemlerde tekrar ortaya çıkmak üzere baskılanmaktadır (Eroğlu, 2007: 188; Tefek ve Çakıcı, 2024: 105).

2.1.2. Ailesel Etkenler

Bireyin kültürel çevresinin olduğu yer olan aile, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve sosyal değerlerin öğrenilmeye başlandığı çeşitli deneyimlere sahne olmaktadır. Bireyler yaşadıkları toplum tarafından belirlenen ve benimsenen örf, adet, ahlak ve görgü kuralları tarafından çevrenmektedirler. Bireyler de bu kuralları ilk olarak anne ve babasından taklit ederek öğrenmeye başlamaktadırlar (Tutar, 2016: 53).

Öğrenmenin en ilkel yolu olan taklit, bireyin kişilik özelliklerinin oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda çocuklar anne ve babalarını model alarak onların davranışlarını tekrar etmektedirler. Saygı ve sevginin esas olduğu ailelerde bireylerin kişilik özellikleri bu yönde

evrilmekte iken, saldırı ve şiddetin hâkim olduğu ailelerde sinirli, agresif, sevgisiz kişilik özellikli bireyler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca başta anne-babalar olmak üzere aile bireylerinin çocuklarına karşı aşırı koruyucu bir tutum sergilemeleri, karşılaştıkları problemleri çocuklarının çözmesine fırsat özgüvensiz, kırılğan, bağımlı kişilikte bireylerin yetişmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla hayatlarındaki uzunca bir dönemi aile ile geçiren ve onlarla sürekli etkileşim içinde olan bireylerin bu yaşantılar ekseninde yoğrularak şekillenmesi doğal ve kaçınılmazdır (Erdoğan, 1983: 243; Soysal, 2008: 13-15).

2.1.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Etkeni

Kişiliği belirleyen bir diğer önemli unsur, sosyo-kültürel etkenlerdir. Mikro ölçekte aile, akraba ve yaşanan topluma ilişkin tutum, değer ve inanışlar; makro ölçekte ise ulus ve uygarlığa ait ayırt edici nitelikler bireyin kişiliğini şekillendiren sosyo-kültürel etkenlerdir. Toplumsal sistemin bir parçası olan birey, yaşadığı topluma uyum sağlamak suretiyle toplumsallaşmaktadır. Söz konusu toplumsallaşma süreci, topluma ait norm ve değerlerin bilinmesi ve benimsenmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Ayrıca kültürel yapı, kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin yaşadığı kültürel ve sosyal çevrenin farklı özelliklere sahip olması nedeniyle yaşama biçimleri, düşünce ve eğilimleri, eğitimleri, tüketim biçimleri, inançları farklılıklar taşımaktadır (Hergenhahn ve Olson, 2003; Güney, 2008; Tutar, 2016).

Kültür-kişilik ilişkisi sosyal antropolojinin ilgi alanına girmekte olup, toplumsal kültür; bireyin konuşma şekli, yemek yemesi, kılık kıyafeti, düşünme şekli, davranış kalıpları, tutum ve değerleri üzerinde oldukça etkili bir unsurdur. Bir toplumdaki hâkim değer ve normlar, bireylerin çocuktan erişkinliğe kadar geçen süredeki hayat felsefelerine, aile ve çevreleriyle sürdürdükleri iletişim ve etkileşimin şekil ve içeriğinde kendini göstermektedir. (Özsoy ve Yıldız, 2013; Soysal, 2008).

2.1.4. Coğrafi ve Fiziki Çevre Etkeni

Bireylerin uzun süre yaşamlarını sürdürdükleri bölgelerin iklim koşulları, fiziki şartları, tabiatı, arazi yapısı, bitki örtüsü gibi coğrafi ve fiziki faktörler kişiliğin oluşmasında rol almaktadır. Dünyanın değişik bölgelerinde yaşayan insanların farklı kişilik yapılarında oldukları bilinmektedir. Bu bağlamda sıcak iklimlerde yaşayanlar daha duygusal ve sakin bir yapıya sahipken; soğuk iklimlerde yaşayanlar ise daha sert ve donuk bir mizaca sahip oldukları bilinmektedir. Yine sıcak iklim ve kıyı kesimi insanların daha çabuk değişebilen duygusal tutumları ve daha yumuşak ve ılımlı mizaçları bu kapsamda değerlendirilebilir (Gökben Çetin ve Beceren, 2007: 116-117). Bitki örtüsünden kaynaklı olarak beslenme şeklinin değiştiği, hayvansal protein ağırlıklı beslenenler ile bitkisel bazlı beslenen

kişilikler arasında da farklılıklar gözlenmektedir. Yine sert iklimin hüküm sürdüğü zorlu arazi koşullarında kıt imkanlarla hayatını sürdürmek zorunda olanların zorluklar karşısında daha güçlü bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca belirli bir coğrafyada yaşayan fertlerin davranış kalıplarındaki ve kişisel özelliklerindeki farklılıkların, o coğrafyada yaşamaktan ziyade söz konusu yörede nesiller boyu oluşmuş ve daha sonraki kuşaklara aktarılmış duyuşsal ve davranışsal özellikler olabileceği de göz ardı edilmemelidir (Eroğlu, 2007: 194; Tutar, 2016: 54).

2.1.5. Diğer Etkenler

Yukarıda sayılanların dışında kişiliğin oluşmasını etkileyen kitle iletişim araçları, çocuğun dâhil olduğu arkadaş çevresi, kaçınıcı çocuk olarak dünyaya geldiği gibi etkenler de bulunmaktadır. Öyle ki dijitalleşmenin en üst safhaya çıktığı günümüzde kitle iletişim araçları da oldukça çeşitlenmiş ve bireylerin vazgeçilmez aparatları haline gelmiş/getirilmiştir. Bu bağlamda kitap, dergi, gazete gibi görsel ve yazılı basına ek olarak sosyal medya, sosyal paylaşım siteleri, internet haber kaynakları gibi kitle iletişim araç ve kanalları bireylerin kişilik oluşum sürecinde yeni ve farklı davranış modelleri geliştirmelerine neden olmaktadır. (Erdurur, 2012: 38-39).

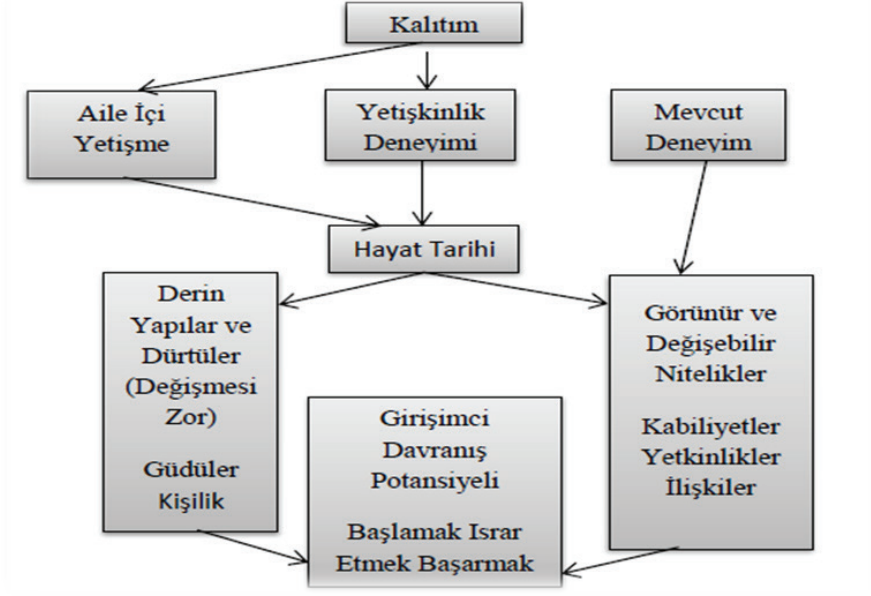
Kişiliğin oluşmasında etkili bir diğer etken, bireyin içinde bulunduğu sosyal gruplardır. Diğer bireylerle iletişim ve etkileşim içinde olan kişi, içinde bulunduğu sosyal grup içindeki kişileri örnek alarak onlara benzemeye çalışmaktadır. Bu çerçevede “Üzüm üzüme baka baka kararır”, Kır atın yanında duran ya huyundan ya suyundan” gibi atasözleri bu durumu açıklamaktadır. Yine bireyin doğum sırası da kişiliğin oluşmasında etkili olabilmektedir. İlk çocuk, ilk deneyim olması nedeniyle anne ve baba tarafından daha fazla korumacı bir şekilde büyütüldüklerinden ilerleyen yaşlarında asosyal bir kişiliğe bürünürken, daha rahat büyüyen sonraki çocuklar daha sosyal bir kişilik yapısına sahip olabilmektedirler. Bununla birlikte bireyin hayatında meydana gelen ve ona özel durumlar olmakla birlikte derin izler bırakan anne babanın boşanması veya kaybı, ergenlik sorunlarının atlantılamaması gibi travmatik durumlar veya kazalar, bedensel engeller kişiliğin oluşumuna neden olan bireysel faktörlere örnek olarak gösterilmektedir (Gökçen ve Beceren, 2007: 118; Özsoy ve Yıldız, 2013: 7).

2.2. Girişimci Kişilik Kavramı ve Nitelikleri

1950’lerden beri girişimci kişiliğin tanımı, girişimci kişilik özellikleri ve girişimcileri bu faaliyetlere iten etkenlerin neler olduğu araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır. Söz konusu tartışma sürecinde başta ekonomi olmak üzere sosyoloji, psikoloji, antropoloji, işletme yönetimi ve siyaset disiplinlerinin çalışma ilkelerinden yararlanılmıştır. Belirsizliğe karşı toleranslı olma, risk alma, başarıya duyulan ihtiyaç, kararlılık, özgüven,

liderlik, değişime ayak uydurma, yenilikçilik ve yaratıcılık araştırmacılar tarafından sıklıkla dile getirilen girişimci kişilik özellikleri arasındadır (Narea, 2016: 130-131).

Girişimci kişilikteki bireyler, başkalarının göremediği birtakım özellikleri sezgisel güçleriyle fark ederek bundan çıkar sağlama yetkinliğinde vizyon sahibi kişilerdir. Çalışma hayatının zorluklarına karşı cesur adımlar atabilen, karşılan problemler karşısında kriz yönetimi becerisine sahip, risk alabilen “gözü kara” bireyler olan girişimci kişilikteki bireyler, faaliyet alanlarında profesyonellikten taviz vermemeye çalışırlar (Başol, 2011; Gerber, 2015). Bununla birlikte bir bireyin girişimci kişilik özelliklerine sahip olması aslında o bireyin hayatına dair kendisine sunulan zenginliklerle açıklanabilir. Bu konuda Erdoğan (2000) tarafından geliştirilen model Şekil 3’te gösterilmektedir. Söz konusu model, bireyin hayat deneyimlerinin zenginliği ile girişimci kişilikleri arasındaki ilişki üzerine kurulanmıştır.



Şekil 3. Girişimci Kişilik Oluşumunda Hayat Tarihi Modeli (Erdoğan, 2000: 97)

2.2.1. Kontrol Odağı

Olaylar üzerindeki algılanan etkinin ana kaynağı içsel kontrol ve dışsal kontrol olarak ayrılmıştır. İçsel kontrol odağından birey, bir eylemin sonucunda hayatındaki iyi ya da kötü değişimin kendisine ait yetenek, özellik ve davranışların etkisiyle oluştuğuna inanmaktadır. Dışsal kontrol odağında ise bireyin hayatındaki değişimlere neden olan eylemlerin dışsal faktörlerden (şans, kader, manevi varlıklar, ülke politikası, rakipler, aile,

arkadaş gibi) etkilenecek oluştuğuna inanmaktadır (Arkorful ve Hilton, 2021: 334). Bireylerin düşünceleri bu iki bağlam arasında şekillenmekte ve değişkenlik gösterebilmektedir. Bireyin eylemlerini kendi çaba ve becerilerinin etkilediğine inanması yüksek iç kontrol odağına sahip olduğunu gösterirken, bu inanç onları belirlediği hedeflere ulaşmada daha fazla çaba ve dayanıklılık göstermelerine ve riskler karşısında daha cesur kararlar alabilmelerine olanak sağlamaktadır (Karabulut, 2016: 13). Dışsal faktörler üzerinde herhangi bir kontrol sağlayamadıklarını ve her durumda gerçekleştirecekleri eylemlerin sonuçlarına etki edeceğini düşünen bireyler ise yüksek dış kontrol odağına sahiptirler. Bu kişiler, çaba harcamanın anlamlı sonuçlar doğuracağına inanmadıkları için eyleme geçmekte isteksizdirler ve sorumluluk almakta ısrarcı olmazlar. Kaderci kişiliğe sahip bu bireyler yaşadıkları olumsuzlukların nedeni olarak bir başkasını suçlamayı tercih etmektedirler (Ekawarna vd, 2020: 32).

2.2.2. Belirsizlik Toleransı

Potansiyel olarak korku ve kaygı barındıran belirsizlik, aynı zamanda çözülememiş, karmaşık ve bilinmeyen durumlar merak duygusu uyandırarak keşif ve merak duygusu yaratabilmektedir (Uymaz ve Cebeci, 2024: 51). Belirsizlik toleransı ise, belirsizlik karşısında bireylerin tepki durumunu, geliştirdiği stratejiyi açıklamaktadır. Belirsizlik toleransı yüksek olan bireyler, belirsiz durumlardan kaygı duymadan hareket edebilirken, düşük belirsizlik toleransına sahip bireyler, belirsizliği tehdit olarak algılar ve bu da onları kaçınmaya veya aşırı temkinli olmaya itmektedir. Belirsizlik toleransı, girişimcilerin kararlarını etkilemekle kalmayıp işletme kurma sürecindeki motivasyonlarını da şekillendirmektedir. Belirsizlik toleransı yüksek bireyler yeni fırsatlara açık, bilinmeyenlerle yüzleşmekten korkmayan girişimciler olarak ön plana çıkmaktadır (McLain, 2015: 3).

Girişimcilerin risk alma ve belirsizliğe karşı tolerans kabiliyetleri, stresli ve baskı altında çalışma koşulları ile daha kolay mücadele edilmesine olanak tanımaktadır. Bu özellikteki bireyler belirsizlik ve zorluklarla mücadele gayretlerinde ısrarlı kişiliklerdir. Bununla birlikte belirsizliğe karşı tolerans, girişimcilik sürecini olumlu yönde etkileyen bir motivasyon unsuru olarak değerlendirilmektedir (Bozkurt ve Erdurur, 2013: 61).

2.2.3. Başarı İhtiyacı

Başarıya duyulan ihtiyaç, Mc Clelland'ın (1961) tanımına göre, bireylerin belirli hedeflere ulaşma isteğini ve bu hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabayı ifade eden bir kişilik özelliğidir (P'erez-Fernandez vd., 2022: 65). Başarı ile elde edilen tatmin olumlu bir duygusal tepki olarak belirlemekle birlikte bireyin elde ettiği başarılar sonucunda yaşadığı memnuniyet duygusu, onu yeni hedefler belirleme ve daha çok çalışma noktasında teşvik etmektedir. Girişimcilik bağlamında bu özellik, başarıyı elde etme

ve diğerlerinin önüne geçebilmek için yenilikçi olma, risk alma ve kararlı bir şekilde hedeflere yönelme motivasyonunu şekillendirmektedir. Yüksek başarı ihtiyacına sahip girişimciler, kişisel başarılarını hedeflerken genellikle cesur kararlar alarak yenilikçi projelere yatırım yapan ve karşılıklarına çıkan zorlukları aşmak için kararlı bir şekilde mücadele eden kişiliklerdir. Bu kişilik özelliği, onların risk alma ve yüksek hedefler koyarak girişimler başlatma konusunda motive olmalarına katkıda bulunmaktadır (Shair ve Ghania, 2019: 43). Ayrıca girişimcilerin önlerine çıkan her fırsatı değerlendirme gayretleri, başarı ihtiyaçlarının bir başka kanıtıdır.

Başarı ihtiyacına haiz bireylerin pek çok kişinin riskten kaçınıp, cesur olmadığı belirsizlik durumunda kararlı bir duruş sergileyerek faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu aşamada başarı ihtiyacı ve başarının ölçüsü, kişiyi motive etmektedir. Ayrıca bireyin başarıya ulaşma hissi ve başara-bileceğine dair inancı, kaybedebileceklerinin önüne geçmektedir. Diğer bir ifadeyle girişimcilerin maddi kazançtan ziyade başarının kendisi tarafından teşvik edilmesi, kendini gerçekleştirme içgüdüsünün yansımasıdır (Uygurtürk ve Şeker, 2023: 30).

2.2.4. Risk Alma Eğilimi

Literatüre girişimci terimini kazandıran ve girişimciyi kar ve zarar ikilemine katlanan kişi olarak ifade eden Fransız Cantillon'dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Yüzde yüz kazanmanın vaat edilmediği risk, mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlanmaktadır Ağca ve Kurt, 2007: 94). Girişimcilik, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi sürecinde belirsizlik ve riskle iç içe bir alandır. Girişimcilerin başarısı, genellikle bu riskleri nasıl algıladıkları ve yönetebildikleriyle doğrudan ilişkilidir. Risk algısı, bireylerin belirli durumları tehdit veya fırsat olarak değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu algıyla birlikte risk alma, bireyin riskli durumlarla karşılaştığında bu durumu kabul etme ya da kaçınma istekliliğiyle ilgilidir. Ancak girişimcilerin sadece risk almakla kalmayıp, aynı zamanda riskleri fırsat olarak görme eğiliminde oldukları vurgulanmaktadır (Salameh vd., 2022: 7).

Yapılan araştırmalara (Bozkurt ve Erdurur, 2013; Pan ve Akay, 2015; Salur ve Toprak, 2015) göre girişimci olma ile risk alma eğilimi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Yine girişimcilik üzerine yapılan birçok araştırmada girişimci kişiliğin en belirgin özelliği olarak risk alma eğilimi gösterilmektedir. Ayrıca bireyin kişilik özellikleri (dışa dönük, deneyimi açıklık, nörotik, yüksek sorumluluk sahibi, aşırı titiz) de girişimcilerin risk alma düzeylerini etkilemektedir. Girişimcilik faaliyetleri kapsamında risk alan bireyin rasyonalist ve realist bir zeminde mantıklı

atılımlar yapması gerekmektedir. Başka bir anlatımla “Müslüman mahallesinde salyangoz satma”ya yönelik girişimle alınan risk, mantıksız ve zarar getirecek bir yatırım olarak değerlendirilebilir.

2.2.5. Yenilikçilik

Yeni fikirler üretme, yeni pazarlara girme, denenmemiş yöntemler deneme, farklı bir organizasyon yapısı kurma, yeni ürün ve hizmetler üretmeye yönelik irade beyan etmeyi içeren bir eğilim olan yenilikçilik, girişimciliğin en zor niteliği konumundadır (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007: 67). Doğası gereği yenilikçi olmayı gerektiren bir sürece işaret eden girişimciler, işletmelerinin başarısını sürdürülebilmek ve pazarın taleplerine hızla adapte olabilmek için sürekli olarak yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, iş süreçleri ve pazar stratejileri üretmektedirler (Boneso vd., 2020: 35). Yenilikçilik, sadece mevcut ürünleri iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin iş yapış biçimlerini ve stratejik yönelimlerini yeniden şekillendirir, böylece firmaların rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Timotius, 2023: 102).

Zamanın koşulları, müşterilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda organizasyonların mal ve hizmet sunma biçim ve içeriğini güncellemeleri, değiştirmeleri gerekmektedir. Bu eylemi yapacak olan ise yenilikçi girişimcilerdir. Bu anlamda girişimcilik ile yenilik adeta birbirleriyle özdeşleşmiş kavramlardır ve yenilikçi olmayan bir girişimcinin başarıya ulaşma şansı yok denecek kadar azdır (Yıldırım, 2016: 81). Girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında en belirgin olanı yenilikçiliktir. Bunun nedeni girişimcilikle ilgili faaliyetlerin büyük oranda yenilikler içermesinden kaynaklanmaktadır.

2.2.6. Kendine Güven Duyma (Özgüven)

Kendine güven, kişilerin kendilerine dair genel algısında olumlu bakış açısına sahip olmaları anlamına gelmektedir (Malureanu vd., 2021: 3). Bireyler, sahip oldukları bu olumlu algıya yeteneklerine, güçlerine ve potansiyellerine olan inançlarıyla sahip olmaktadır. Bir kişinin özgüven düzeyi, sadece kendi kabiliyetlerine olan güveni değil, aynı zamanda bu güvenin, davranışlarını ve yaşam tarzını nasıl şekillendirdiğiyle de ilgilidir. Özellikle girişimcilik gibi belirsizlik ve riskle dolu bir alanda, kendine güvenin rolü oldukça kritiktir (Efe, 2016: 47). Özgüven sahibi girişimciler, problemlerin üstesinden gelme, yaratıcı fikirler öne sürme, risk alma hususlarında daha cesur davranmaktadırlar. Bunun yanında özgüven, kişisel başarılarla beslenen bir kavramdır. Bireyin geçmiş deneyimlerindeki olumlu sonuçlar, özgüvenin artmasına katkı sağlamaktadır (Malureanu vd., 2021: 3). Diğer bir ifadeyle bir girişimcinin eylemlerinden ötürü takdir edilmesi ya da başarılı görülmesi, o kişinin cesaretini ve özgüvenini arttıran bir etkidir.

Kişinin yüksek özgüvene sahip olması, daha az kaygı duyarak, daha yüksek motivasyonla hareket etmesine yol açmaktadır. Girişimcilik özelliklerini pek taşımayan özgüveni düşük bireylerin ise karar alma çabası stres altında gerçekleştiğinden eylemleri çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Kendilerini yetersiz gören söz konusu kişiler, özgüven eksikliğinden kaynaklı olarak genellikle içlerine kapanık, çekingen kişilikte tiplerdir ki bu durum girişimci kişilik nitelikleriyle bağdaşmamaktadır. (Muradoğlu, 2020: 49). Dolayısıyla girişimcinin kendine güven duyması, karar ve eylemlerinde ne derece başarılı olacağına ilişkin çıkarımda bulunulmasını sağlamaktadır.

3. Girişimcilik Niyeti

Girişimcilik niyeti, bir bireyin dikkatini, deneyimini ve eylemlerini yeni bir iş girişiminin yaratılmasına yönlendiren zihinsel bir durum olmakla birlikte bir işin gerçek anlamda kurulmasından önceki kasıtlı ve planlı bir davranışlar silsilesi olarak açıklanmaktadır. Başka bir anlatımda girişimcilik niyeti, girişimcilikle ilgili düşünceden eyleme geçiş isteğinin yönünü belirleyen bir kavram olarak görülmektedir (Athayde, 2009; Krueger Jr, 2000; Sheeran, 2002). Girişimcilerin iş kurma ya da fırsatları değerlendirme düşüncesi etrafında şekillenen girişimcilik niyeti, bireyin girişimcilik eylemlerine yönelik gereken çabayı kendinde hissetmesi olarak açıklanabilir. İlgili alan yazında girişimcilik niyetinin üç modelle incelendiği görülmektedir. Bunlar;

- **Girişimci olay modeli:** Buna göre bir işletmenin kuruluşuna ilişkin karar alma sürecinin bireysel algılamalar ve çevresel koşulların etkisi sonucu ortaya çıkmaktadır. Model, algılanan arzu edilebilirlik, algılanan yapılabirlik ve harekete geçme eğilimlerinden birleşiminden meydana gelmektedir. Girişimcinin niyet ve davranışlarını anlamaya yönelik geliştirilen model, bireyin girişimci karar alma düşüncesini kuvvetlendiren sahip olduğu içsel ve dışsal faktörlerin belirlenmesi ve potansiyel girişimciyi etkileme düzeyini açıklamaya yöneliktir. Belirtilen unsurların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu modelde birey, iş kurmanın uygulanabilir olmadığını düşünmesi durumunda arzusu da aynı oranda azalmakta; yeni bir iş kurma konusunda motive değilse, bu durumu değerlendirmeye dahi almamaktadır.

- **Planlanmış davranış teorisi modeli:** Bir kişinin kendi işini kurma kararının önceden var olan bir inanca dayandığını öne süren bu modele göre inanç, bu girişimin arzu edilebilir ve gerçekleştirilebilir olduğunu varsayarak kişisel özelliklerle destekleyici faktörlerin birleşimden oluşmaktadır. Ajzen (1991)'e göre bireyin girişimcilik niyetini oluşturmasını belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar “davranışa yönelik tu-

tum”, “öznel normlar” ve “algılanan davranışsal kontrol” olarak belirlenmiştir (Santos, 2021: 349).

· **Girişimci niyet modeli:** Girişimcilik niyetinin bilinçli bir zihin durumu olarak nitelendirildiği bu modelde bireyin deneyimleri, yetenekleri, sosyal, politik ve ekonomik parametreleri zihinsel düşüncenin temelini oluşturmaktadır. Yine bu modelde girişimcinin öz yeterlik algısı ile girişimcilik niyeti doğru orantılıdır. Başka bir deyişle “ben yapabilirim” öz yeterliliğine sahip özgüvenli bireylerin girişimcilik niyetinden bahsedilmektedir.

Girişimcilik, girişimci kişilik özellikleri ve girişimcilik niyeti kavramlarının ayrıntılı şekilde tartışılması sonucunda söz konusu kavramlar arasındaki ilişkinin açığa çıkarılması amacıyla aşağıda söz konusu ilişki ağı açıklanmaya çalışılmıştır.

4. Girişimci Kişilik ile Girişimcilik Niyeti İlişkisi

İlgili alan yazındaki birçok çalışmada girişimci kişilik ile girişimci niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunun ortaya konduğu tespit edilmiştir. Küttim vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen girişimcilik niyetinin planlı davranış modeli kapsamında değerlendirildiği araştırmada, girişimcilik niyetinin girişimciliğin kapısını araladığı belirtilmektedir. Yine Gıdık (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yenilikçilik, başarıma ihtiyacı ve risk alma eğilimi boyutunun girişimcilik niyetini yordadığı tespit edilmiştir. Saral (2018)'in üniversite öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği araştırmada başarıma ihtiyacı dışındaki diğer kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine Aydemir ve Yılmaz (2019), Aydın (2020), Bozkurt ve Erdurur (2013), Damar (2015), Dutta (2011), Fayolle vd. (2013), Hassan (2022), Maresch vd. (2015), Şen ve Aslan (2017) Uslu (2015) Yan (2010) tarafından yapılan çalışmalarda girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik niyeti arasında pozitif yönde güçlü düzeyde korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Bozkurt (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise İİBF öğrencilerinin girişimci kişilik özellikleri taşımamalarına rağmen girişimcilik eğiliminde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Öte yandan Hachana vd. (2018) tarafından girişimciler üzerine gerçekleştirilen araştırmada ise girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik başarısı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada iş başarısı ile önemli düzeyde ilişkisi tespit edilen girişimci kişilik özelliklerinin yüksek duygusal denge (nörotizm), deneyime açıklık ve dürüstlük ile ilişkilendirildiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Alan yazındaki araştırmalarda genellikle çalışma grubu olarak üniversite öğrencilerinin tercih edildiği görülmektedir. Buna ilaveten işletme sahipleri ve işletme çalışanlarının örneklem olarak belirlendiği çalışmalara

ra da rastlanmıştır. Araştırmalarda üniversite öğrencilerine odaklanılması, girişimcilik faaliyetlerinin genç nesilden beklenildiğini göstermektedir. Görsel, yazılı ve sosyal medyadaki girişimcilik hikâyeleri incelendiğinde başrolde genellikle gençlerin yer alması; yenilikçilik, başarı ihtiyacı, risk alma eğilimi, kendine güven gibi girişimci kişilik özelliklerinin gençlerde daha yüksek olduğuna inanılmakla birlikte söz konusu girişimcilik özelliklerinin girişimcilik niyeti ile bağlantısı ele alınmaktadır.

SONUÇ

Girişimci kişilik ve girişimcilik niyeti kavramlarının teorik zeminde tartışıldığı bu çalışma sonucunda “girişimci” kavramının ilk olarak 1700’lü yılların ikinci yarısında Richard Cantillon tarafından kullanıldığı ve o tarihten beri araştırma konusu olduğu görülmektedir. Altın ve madeni eşya ticaretinin geliştirilmesi için Merkantilistler tarafından oluşturulan İpek yolu ve Baharat yolu gibi güzergâhlar, endüstri devrimiyle birlikte meydana gelen üretim artışı ve sermaye bolluğu girişimin tarihsel gelişimini şekillendirmiş ve günümüze kadar ulaştırmıştır. Diğer taraftan girişimcilik faaliyetini yerine getiren bireylerin (girişimci) kişiliğini şekillendiren unsurlar tartışma konusu olmuştur. Bu çerçevede girişimci kişiliğinin oluşmasındaki en temel etken olarak kalıtımsal özellikler görülmekle birlikte çevresel koşulların da girişimcilik üzerinde yadsınamayacak düzeyde etki ettiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kişinin yaşadığı çevrenin coğrafi özellikleri, aile etkisi, doğup büyüdüğü çevrenin sosyo-kültürel nitelikleri, aile ve yakın çevresinde bireye rol model olabilecek başarılı girişimcilerin olup olmaması gibi nedenler bireyin girişimciliğini şekillendiren unsurlardır. (Eroğlu, 2007; Eysel vd., 2019; Hergenhahn ve Olson, 2003).

Girişimciliğin ekonomik büyüme ve kalkınma üzerindeki etkisi dikate alındığında özellikle ekonomik kalkınmayı önceleyen gelişmiş ülkelerin ekonomik refahı yükseltmek amacıyla girişimcilik faaliyetlerine destek olduğu ve bu yönde girişimcileri teşvik ettiği görülmekle birlikte girişimcilerin tüketicilerin değişen talep ve ihtiyaçlarına hitap edecek ürün ve hizmetler geliştirerek toplum yaşamını kolaylaştırdığı bir gerçektir. Ekonomik büyüme ve gelişmenin sağlanması noktasında oldukça önemli bir konumda bulunan girişimcilik faaliyetleri kapsamında özgüven, sermaye, cesaret, yetenek, deneyim ve risk iştahı etkenlerinin bir araya gelmesi gerekmektedir (Matlay, 2008: 391). Bununla birlikte bireyin hayatında meydana gelen ve ona özel durumlar olmakla birlikte derin izler bırakan anne babanın boşanması veya kaybı, ergenlik sorunlarının atlatılmaması gibi travmatik durumlar veya kazalar, bedensel engeller kişinin girişimci bir kişilik kazanması üzerinde oldukça önemli görülmektedir (Gökçen ve Beceren, 2007: 118; Özsoy ve Yıldız, 2013: 7). Yine bireyin girişimci kişilik özellikleri taşıyıp taşımadığının işareti olan birtakım bilişsel, duyuşsal ve davranışsal kıstaslar bulunmaktadır.

Bireyin girişimci kişilikte olduğunu gösteren 6 kriter (belirsizliğe karşı tolerans, risk alma eğilimi, kendine güven, kontrol odağı, başarıma ihtiyacı ve yenilikçilik) bulunmakla birlikte risk alma eğilimi ve belirsizliğe karşı tolerans, en belirgin nitelikler olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte girişimcilik, herhangi bir iş fikrinin başarıyla uygulanmasından öte başarı ihtiyacına dayalı bir durum olarak görülmektedir. Dünya üzerinde her yıl milyonlarca iş fikri, girişim ve işletme olarak kurulmakta zamanla gelişip büyümektedir. Girişimin başarılı olması; toplumsal ilgi, beklentilere ne düzeyde cevap verildiği, başarılı bir şekilde yorumlandığı gerekli ölçüde risk almayı gerektirmektedir. Bu aşamada risk alma eğilimi, gerçekleştirilebilir ve sürdürülebilir amaçlar doğrultusunda şekillendirilmelidir. Ancak öngörülemeyen riskler, her yeni girişim için tehdit oluşturmaktadır. Girişimci kişilikteki bireylerin, belirsiz koşullarda ortaya çıkması muhtemel tehditlerin üstesinden gelebilecek, onları tolere edebilecek yetenekte oldukları varsayılmaktadır. Bununla birlikte tüm değişkenlerin kontrol altında tutulması pek olası olmamakta, öngörülemeyen dış faktörler girişimcilik faaliyetine ket vurmaktadır. Kararlı ve alternatif çözüm önerileri geliştirebilen girişimciler söz konusu engelleri aşarak ticari anlamda hayatta kalabilmektedirler. Diğer taraftan bireyin potansiyel girişimciliğinin ortaya çıkması, girişimcilik yönelimi/niyeti ile ilişkilendirilmektedir.

Kültürel değerler gibi daha üst seviyedeki olgularla açıklanan girişimcilik niyeti kavramının kökenleri toplumsal norm ve değerlere dayanmaktadır. Bu çerçevede farklı parametrelerden beslenen girişimcilik niyeti, kişinin potansiyelini açığa çıkaran onu harekete geçiren itici güç durumundadır. Birçok araştırmada (Hassan, 2022; Kalkan, 2012; Lee, 2004; Linan, 2006; Robinson vd., 2016; Şeşen ve Aslan, 2017; Şeşen ve Basım, 2012) girişimcilik niyetinin girişimci kişilik özellikleri ile güçlü bağlantısı ortaya konulmaktadır. Girişimcilik niyeti kavramının ilgili alan yazında girişimci olay modeli, planlanmış davranış teorisi modeli ve girişimci niyet modeli olarak üç farklı yaklaşımla açıklandığı görülmekte, birinci yaklaşımın esası, algılanan arzu edilebilirlik, algılanan yapılabirlik ve harekete geçme eğilimlerinden birleşiminden meydana gelmektedir. Girişimcinin niyet ve davranışlarını anlamaya yönelik geliştirilen model, bireyin girişimci karar alma düşüncesini kuvvetlendiren sahip olduğu içsel ve dışsal faktörlerin belirlenmesi ve potansiyel girişimciyi etkileme düzeyini açıklamaya yöneliktir. Planlanmış davranış teorisinde kişinin niyetinin çevresel faktörlere göre şekillendiği belirtilmektedir. Üçüncü yaklaşımda ise bireyin deneyimleri, yetenekleri, sosyo-politik ve ekonomik koşulları çerçevesinde girişimcilik niyetinin şekillendiği “başarabilirim” özyeterlik inancının temel parametre olduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 82-112.
- Akay, R. T. (2024). *Girişimcilik merkezlerinin uluslararası girişimciliğin geliştirilmesi sürecindeki önemi; Analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması yöntemi ile bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Akhter, R. and Sumi, F. (2014). socio-cultural factors influences entrepreneurial activities: a study on Bangladesh. *Journal of Business and Management*, 5(12)1-10.
- Alay, H. K. (2023). Yeni normalin yeni girişimciliği: dijital girişimcilik. *İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-9
- Aldrich, H. and Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 7(11), 573-596.
- Alparslan, A. M., Taş, M. A. ve Yastioğlu, S. (2017). Girişimcilik niyeti eğitimle mi artar yoksa kültürel değerlerle mi açıklanır. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 148-161.
- Arkorful, H. and Hilton, S. K. (2022). Locus of control and entrepreneurial intention: a study in a developing economy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 333-344.
- Ataseven, Ö. (2016). *Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerindeki ilkökul öğrencilerinin girişimcilik yeterliliklerinin karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Athayde, R. (2009). Measuring enterprise potential in young people. *Entrepreneurship. Theory & Practice*, 13, 481-500.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101-120.
- Başol, O., Dursun, S. ve Aytaç, S. (2011). Kişiliğin girişimcilik niyeti üzerine etkisi: üniversiteli gençler üzerine bir uygulama. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4). 7-22.
- Bergner, R. M. (2020). What is personality? two myths and a definition. *New Ideas in Psychology*, 57, 745-759.
- Bilginer, F. G. (2017). Küresel girişimcilik endeksi çerçevesinde Türkiye’de küresel girişimciliğin gelişimi: küresel girişimciliğe teorik bir bakış açısı. *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 29-46.
- Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi: potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8(2), 57-58.

- Bozyiğit, S. ve Yaşa, E. (2015). *Ailenin Rol Model Alınmasının ve Aile Desteğinin Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi*. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 59-79.
- Bukht, R. and Heeks, R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *Development Informatics working paper*, 18(5), 17-199.
- Castano, M. S., Mendes, M. T. ve Galindo, M. A. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 21, 1496-1500.
- Churchill, N. C. (1992), *Research Issues in entrepreneurship*, In Sexton, D.L.; Kasarda, J.D., Eds., *The State of The art of Entrepreneurship*, PWSK, Boston, MA.
- Durrant, D. E. (2014). *Entrepreneurial intentions: making the case for entrepreneurship education*. (Unpublished PhD thesis). Capella University.
- Ekawarna, E., Anra, Y., Ayun, Q., Romios, S. and Tarnak, T. (2020). Analyzing the effect of need for achievement and locus of control on student entrepreneurial intentions. *Indonesian Research Journal in Education IRJE*, 6(17), 28-42.
- Elia, G., Margherita, A. and Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: how digital technologies and collective intelligence are reshaping the intreprenurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.
- Gautam, M. S. (2015). Entrepreneurship education: Concept, characteristics and implications for teacher education. *An International Journal of Education*, 4(3), 21-35.
- Genç, K. Y. (2019). *Eğitim sisteminin girişimcilik davranışı üzerindeki etkisi: Finlandiya örneği.*” In *SETSCI-Conference Proceedings*, 11, 259-266.
- Gençay, E. (2017). *Kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetine etkisi: bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Gerber, M. E. (2015). *Girişimcilik Tutkusu*. Çev. T. Keskin. Agora Kitaplığı, İstanbul.
- Glancey, K. S. and McQuaid, R. W. (2000). *Entepreneurial economics*. Palgrave Macmillan, Newyork
- Gökben Çetin, N. Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L. and Manigart, S. (2014). Beyond environmental scarcity: human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Journal of Business Venturing*, 24, 310-326.
- Güney, S. (2015), *Girişimcilik temel kavramlar ve bazı güncel konular*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güney, S. ve Nurmakhamatuly, A. (2007). Kültürün girişimciliğe etkisi, Kazakistan ve Türkiye üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik kültürler arası araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 62-86.

- Hachana, R., Berraies, S., and Ftiti, Z. (2018). Identifying personality traits associated with entrepreneurial success: does gender matter? *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(15), 169-193.
- Henrekson, M., Johansson, D. and Karlsson, J. (2024). To be or not to be: the entrepreneur in neo-schumpeterian growth theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 104-140.
- Hisrich, R. Peters, M. (2002), *Entrepreneurship*. Boston, McGraw-Hill Higher Education,.
- Karabulut, A. T. (2016). Personality traits on entrepreneurial intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 12-21.
- Kaygın, E. (2017), *Girişimcilik, temel kavramlar, girişimcilik türleri, girişimcilikte temel konular*. Cinius Yayınları, İstanbul.
- Krueger Jr, N. F. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 5(6), 155-167
- Küttim, M., Kallaste, M., Venesaar, U. and Kiis, A. (2014). Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 658-668.
- Lungu, A. E. (2020). the particular case of the irznerian entrepreneur: a focus on the international market. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*, 357-363.
- Malureanu, A., Panisoara, G. and Lazar, I. (2021). The relationship between self-confidence, self-efficacy, grit, usefulness, and ease of use of elearning platforms in corporate training during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(12), 6633.
- Maresch, D., Harms, R., Kailer, N., and Wurm, B. W. (2016). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention of students in science and engineering versus business studies university programs. *Technological Forecasting And Social Change*, 104, 172-179.
- Matlay, H. (2008). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 382-396.
- Mills, D. A. (2022). *Ontology of entrepreneurship*. (Unpublised Doctoral Dissertation), Torrens University, Australia.
- Nakiboğlu, A. (2023). Girişimcilik düşüncesinin evrimi" *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 9(3), 113-148.
- Narea, J. O. (2016). *Entrepreneurial traits and innovation*. Maastricht: Datawyse Universitaire Pers Maastricht.
- Onodugo, V. And Onodugo, C. (2015). Impact of socio-cultural factors on entrepreneurial development in Nigeria. *African Educational Research Journal*, 7(21), 246-254.
- Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 141-165.

- Pan, V. L. ve Akay, C. (2015). Eğitim fakültesi öğrencilerinin girişimcilik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *NWSA-Education Sciences*, 10(2), 125-138.
- Peprah, A. A., and Adekoya, A. F. (2020). Entrepreneurship and economic growth in developing countries: Evidence from Africa. *Business Strategy & Development*, 3(3), 388-394.
- Ramaswamy, V. ve Özcan, K. (2014). *İnovasyonun şifresi: birlikte-yaratma paradigması*. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Roman, A., and Rusu, V. D. (2016). The impact of the economic environment on entrepreneurship: evidence from european countries. *Annals of Faculty of Economics*, 6(7), 494-502.
- Shane, S. and Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1),217-226.
- Sheeran, Paschal. .Intention behavior relations: a conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1-36.
- Soutaris, V. S. and Andreas, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business venturing*, 22(4), 566- 591.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: bir literatür taraması. *Çimento İşveren Dergisi*. 22,1. 4-19.
- Şenol, F. B. ve Karaca, N. H. (2020). Okul öncesi dönem çocuklarının benlik kavramı ve ebeveyn tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54(1), 1-9.
- Tarhan, M. ve Gülmez, A. (2022). Japonya eğitim sistemi içerisinde girişimcilik becerisinin yeri ve önemi: öğretim içerikleri ve örnek uygulamalar. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 57, 1283-1314.
- Tefek, A. ve Çakıcı, A. (2024). Aile yapısının girişimcilik eğilimi ve girişimcilik niyetine etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(1), 95-114.
- Tekin, E. (2022). *Girişimcilik ve sosyal sermaye*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 92.
- Townsend, D. M., Hunt, R. A. and Rady, J. (2024). Chance, probability and uncertainty at the edge of human reasoning: what is knightian uncertainty?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(3), 451-474.
- Ungureanu, A. V. (2020). Entrepreneurship in the new global economy. the role of innovation in economic development.. In *Ovidius University Annals: Economic Sciences Conference Series*, 20(1), 541-548.
- Utami, C. (2017). Attitude, subjective norms, perceived behavior, entrepreneurship education and self-efficacy toward entrepreneurial intention university student in Indonesia. *European Research Studies Journal*, 2(20), 475-495.

- Uygurtürk, H. ve Şeker, S. (2024). Girişimci kişilik karakteristiklerinin demografik faktörler açısından incelenmesi: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 29-41.
- Uzuntepe, S. (2017). Dünyada ve Türkiye’de, tarihsel süreçte girişimciliğin gelişim süreci. *Journal of Finance Letters/Maliye Finans Yazıları Dergisi*, Özel Sayı, 53-70.
- Wang, C.K. and W. Poh-Kam (2004). Entrepreneurial interest of university students in Singapore. *Technovation*, 3(24), 163-172.
- Yener, S. (2018). *İktisadi kuramlar ve girişimcilik*. Sinop Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 13-38.



HAVACILIK YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSANSIZ HAVA ARAÇLARI VE UÇUŞ GÜVENLİĞİ

Yaşar ŞAHİN¹, Muharrem ESENKAYA²

1 Öğretim Görevlisi Doktor, Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu.

E-mail: yasarsahin@trabzon.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5205-3054

2 Araştırmacı, Giresun Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu.

E-mail: muharrem.esenkaya@giresun.edu.tr, ORCID: 0009-0004-1110-0282

1. GİRİŞ

İnsansız Hava Araçları (İHA), yerde bulunan bir pilot tarafından gönderilerek uzaktan kumanda ile görev icra ettirilen veya önceden yapılan uçuş programı yüklenerek otomatik olarak uçurulan hava araçları olarak tanımlanmaktadır (Kahveci & Can, 2017). Bu araçlar günümüzde başta savunma sanayii olmak üzere, tarım, enerji, ulaştırma, afet yönetimi, çevre izleme ve eğlence sektörü gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Son yıllarda teknolojinin hızlı gelişimi, askeri ve sivil alanlarda kullanım potansiyeli yüksek olan insansız hava araçlarının önemini ve yaygınlığını artırmış olup özellikle savunma, afet yönetimi, tarım, lojistik, film ve medya gibi birçok farklı alanda kullanılmaları nedeniyle, hem operasyonel verimlilik hem de maliyet açısından önemli avantajlar sağlamaktadır (S. G. Gupta vd., 2013). Ancak, bu teknolojik avantajların yanı sıra, İHA kullanımındaki artış uçuş güvenliği ve ortaya çıkabilecek riskleri de ciddi bir şekilde artırmıştır. Özellikle, hava sahasında artan İHA trafiği, hem geleneksel hava araçları hem de İHA'lar arasında çakışma, sinyal karışıklığı ve siber saldırı gibi potansiyel tehlikeleri gündeme getirmiştir.

Uçuş güvenliği, hava araçlarının trafik akışında en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Outay vd., 2020). Geleneksel havacılıkta, uçuş güvenliği, insanlı hava araçlarının tasarımı, operasyonel prosedürler, pilot eğitimi ve hava trafik yönetimi gibi birçok faktör tarafından şekillenirken, İHA'lar bu dinamikleri farklı bir boyuta taşımaktadır (Senvar & Ünver, 2022). Bu bağlamda, İHA'ların kontrol sistemleri, iletişim altyapısı ve sensör teknolojileri, güvenli uçuş operasyonlarının temelini oluşturmaktadır. Ancak, İHA'ların genellikle uzaktan kontrol edilmesi veya otonom uçuş modunda çalıştırılması, insan faktörünün denetimini sınırlamakta ve potansiyel hata payını artırabilmektedir. Özellikle, İHA'ların küçük boyutlu ve hafif yapıda olmaları, bu araçların rüzgâr, yağmur, sıcaklık değişimleri gibi atmosferik koşullardan daha fazla etkilenmesine neden olmaktadır (Mishra & Kaabouch, 2025). Ayrıca, İHA'ların uzaktan kumanda ile kontrol edilmesi, iletişim sistemlerindeki herhangi bir aksaklığın ciddi güvenlik sorunlarına yol açabileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, İHA'ların güvenli bir şekilde uçabilmesi için, hem donanım hem de yazılım açısından yüksek düzeyde güvenilirlik sağlanması gerekmektedir (He vd., 2016).

Ayrıca, İHA'ların entegrasyonu konusunda yerel ve uluslararası düzenleyici kurumlar tarafından belirlenen standart ve protokoller, uçuş güvenliğinin sağlanmasında kritik rol oynamaktadır. Bu düzenlemeler, özellikle yoğun hava trafiği olan bölgelerde, İHA'ların diğer hava araçlarıyla uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan hava sahası yönetimi stratejilerini içermektedir (Masutti, 2009; McTegg vd., 2022). Bunun yanı sıra, her ülkenin kendi havacılık otoriteleri tarafından belirlenen regülas-

yonlar, İHA'ların uçuş operasyonları sırasında uyulması gereken kurallar ve sınırları belirlemektedir. Bu durum, hem teknoloji geliştiriciler hem de operatörler için sürekli güncellenmesi gereken ve adaptasyon gerektiren dinamik bir yapıyı ortaya koymaktadır. Bu nedenle, İHA'ların güvenliği açısından uluslararası iş birliği ve uyumlu regülasyonların oluşturulması büyük önem taşımakta, İHA operatörlerinin eğitimi ve sertifikasyonu da uçuş güvenliğinin sağlanması açısından hayati bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Pettke vd., 2021).

Bu çalışmada, İHA'ların uçuş güvenliği ve havacılık yönetimi açısından karşılaştığı zorluklar, teknik altyapı, operasyonel senaryolar ve düzenleyici çerçeveler ele alınarak, İHA'ların temel çalışma prensipleri, sensör teknolojileri, iletişim sistemleri ve otonom kontrol mekanizmaları üzerinde durulmuştur. İHA'ların teknolojik özellikleri, uygulama alanları ve uçuş güvenliği açısından karşılaşılan zorlukları ele alınarak, güvenlik standartlarının gelişimi, İHA'ların teknolojik gelişimi ile birlikte ortaya çıkan uçuş güvenliği riskleri, uygulanabilecek güvenlik önlemleri ve yapay zekâ teknolojilerinin uçuş güvenliğine etkileri ele alınmıştır.

2. İNSANSIZ HAVA ARAÇLARINA GENEL BAKIŞ

İnsansız hava araçları (İHA), insan müdahalesine ihtiyaç duymadan, ya tamamen otonom ya da yarı otonom sistemlerle yönetilebilen, çeşitli görevleri yerine getirmek üzere tasarlanmış hava taşıtlarıdır. Bu araçlar, askeri alanda keşif, gözetim ve hedef tespiti gibi görevlerden, sivil alanda afet yönetimi, çevresel izleme, tarım ve lojistik uygulamalarına kadar geniş bir yelpazede kullanılmaktadır (Del Cerro vd., 2021; Laghari vd., 2023). İHA'ların temel özellikleri arasında, riskli veya erişilmesi güç bölgelerde operasyon yapabilme, insan hayatını tehlikeye atmadan kritik görevleri yerine getirebilme ve düşük işletme maliyetleri ile yüksek verimlilik sağlaması yer almaktadır (Mohsan vd., 2022). Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, İHA'lar yapay zeka, makine öğrenmesi ve nesnelerin interneti gibi ileri teknolojilerle entegre edilerek, otonom uçuş kapasiteleri ve veri işleme yetenekleri açısından da önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak, bu teknolojik ilerlemeler, aynı zamanda veri güvenliği, hava sahası yönetimi ve etik sorumluluklar gibi yeni zorlukları da beraberinde getirmiştir (Singh, 2024). Bu bağlamda, insansız hava araçları, modern havacılık teknolojilerinin ve stratejik operasyonların ayrılmaz bir parçası haline gelmiş olup, teknolojik yeniliklerin yön verdiği dinamik bir alanda sürekli olarak gelişim göstermekte, uluslararası standartların ve düzenleyici çerçevelerin oluşturulması, İHA teknolojisinin güvenli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanabilmesi için kritik önem taşımaktadır (Henderson, 2022).

İnsansız Hava Araçları (İHA) günümüzde askeri, sivil ve ticari alanlarda geniş kullanım alanına sahip olup, teknolojik gelişmelerin ve strate-

jik ihtiyaçların etkisiyle sürekli olarak evrim geçirmiştir. İHA'ların gelişim süreci, öncelikle askeri uygulamalar için geliştirilen sistemlerden sivil kullanım alanlarına kayış süreciyle birlikte önemli dönüşümler geçirmiştir. Başlangıçta, istihbarat toplama ve gözetim gibi görevlerde kullanılan bu araçlar, günümüzde paket teslimatı, çevresel izleme ve afet müdahalesi gibi geniş bir yelpazede görev alabilmektedir. Ancak, bu çeşitlilik, beraberinde farklı uçuş dinamikleri, operasyonel senaryolar ve potansiyel riskler getirmektedir (A. Khan vd., 2022)

İHA'ların tarihçesi, 20. yüzyılın başlarına kadar uzanmakta olup, bu araçların gelişimi, teknolojik ilerlemeler ve askeri ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenmiş, İHA'ların tarihsel gelişim süreci, hem teknolojik yeniliklerin hem de stratejik gereksinimlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır (Criollo vd., 2024). İlk ortaya çıkış dönemlerinde, İHA'ların temel amacı istihbarat toplama ve gözetim gibi görevleri yerine getirmek iken, günümüzde otonom görev yapabilme, veri toplama, paket teslimatı gibi çok yönlü işlevleri de üstlenebilmektedir (Kuru vd., 2019). İHA'ların tarihçesi, Birinci Dünya Savaşı'na kadar gitmektedir. Bu dönemde, insansız hava araçları fikri, özellikle hedef tespiti ve düşman hatlarının keşfi gibi askeri amaçlarla ortaya çıkmıştır. İlk fikirler, askeri gözlemler ve hedef tespiti amacıyla geliştirilen deneysel sistemlerle başlamış, bu sistemler henüz basit kontrol mekanizmalarına sahip olsa da, gelecekteki teknolojik gelişmelerin temellerini atmıştır. İkinci Dünya Savaşı sırasında, radyo kontrollü uçaklar ve hedef makineleri gibi erken dönem İHA örnekleri ortaya çıkmış, özellikle Almanlar tarafından geliştirilen V-1 füzesi, insansız hava araçları tarihinde önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmiştir (Keane & Carr, 2013).

Soğuk Savaş döneminde ise, teknolojik ilerlemeler ve bilgisayar biliminin gelişimi, İHA'ların daha karmaşık hale gelmesine ve çeşitli görevlerde kullanılmasına olanak tanımıştır. Bu dönemde, ABD ve Sovyetler Birliği gibi büyük güçler, İHA'ları askeri stratejilerinin bir parçası haline getirerek, gözetim, keşif ve hatta hedef vurma görevlerinde kullanmaya başlamış, bu durum, İHA teknolojisinin hem askeri hem de sivil uygulamalara entegrasyonunun temelini oluşturmuştur (Cloud, 2002). 1980 ve 1990'lı yıllarda, İHA teknolojisinde büyük gelişme yaşanmış, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, İHA'ların otonom yeteneklerini artırmış ve bu araçların daha karmaşık görevleri yerine getirebilmesini sağlamıştır. Özellikle, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) teknolojisinin yaygınlaşması, İHA'ların navigasyon ve hedef tespit yeteneklerini önemli ölçüde geliştirmiştir (Mirza vd., 2016). Bu gelişmeler, İHA'ların otonom uçuş kabiliyetlerini artırarak, görev sürelerinin uzamasını ve operasyonel etkinliklerinin yükselmesini sağlamıştır. Özellikle, ilk defa insansız hava araçları ticari ve sivil uygulamalarda kullanılmaya başlandığında, bu tek-

nolojinin getirdiği pratik çözümler ve ekonomik avantajlar, sektörün hızla büyümesine yol açmıştır (Mirza vd., 2016)

21. yüzyılda, İHA'ların kullanımı sadece askeri alanla sınırlı kalmamış, sivil alanlarda da yaygınlaşmaya başlamıştır. 21. yüzyılın başlarından itibaren, İHA'ların teknolojik altyapısı hızlı gelişme göstermiş yüksek çözünürlüklü kamera sistemleri, termal görüntüleme, lazer tarama teknolojileri ve yapay zeka tabanlı karar destek sistemleri gibi ileri teknolojiler entegrasyon sürecine girmiştir. Bu gelişmeler, İHA'ların sadece askeri operasyonlar için değil, aynı zamanda afet yönetimi, çevre izleme, tarım ve lojistik gibi sivil alanlarda da etkin bir şekilde kullanılmasını mümkün kılmıştır (Sun vd., 2024).

İHA teknolojisinin gelişmesiyle uluslararası arenada düzenleyici çerçevelerin oluşturulması da önemli bir yer tutmuş, ülkeler, hava sahası yönetimi, veri güvenliği ve siber saldırılara karşı alınacak önlemler konularında ortak standartlar geliştirmeye başlamıştır. Ayrıca, uluslararası işbirlikleri ve ortak araştırma projeleri, teknolojik yeniliklerin hızlanmasına ve farklı kullanım alanlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Tyshchuk, 2024). Öte yandan, teknolojik ilerlemelerin getirdiği bu yeni kullanım alanları, beraberinde hukuki, etik ve güvenlik sorunlarını da gündeme getirmiş, sınır ötesi operasyonları, veri gizliliği, siber saldırılar ve kontrol mekanizmalarının güvenliği gibi konular, akademik çevreler ve politika yapıcılar tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Bu da İHA teknolojisinin gelecekteki gelişim yönelimlerinin belirlenmesi ve uluslararası standartların oluşturulması, hem teknolojik hem de sosyal boyutlarıyla ele alınması gereken çok boyutlu bir problem olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur (Lee vd., 2022).

Sonuç olarak, İHA'ların gelişim süreci, teknolojik inovasyonun ve stratejik ihtiyaçların kesişim noktasında şekillenmiş, sürekli gelişen bir alan olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde, İHA'lar hem askeri hem de sivil alanlarda vazgeçilmez bir araç haline gelmiş, bu araçların yaygınlaşmasıyla birlikte, güvenlik, gizlilik ve regülasyon gibi konular da önem kazanmıştır. Gelecekte, teknolojik yeniliklerin daha da hız kazanması ve uluslararası işbirliklerinin artmasıyla, İHA'ların kullanım alanlarının genişlemesi ve bu araçların daha güvenli hale getirilmesi konuları önem kazanmıştır.

3. UÇUŞ GÜVENLİĞİ VE RİSK FAKTÖRLERİ

Havacılık sektörü doğası gereği riskin her süreç ve uygulamada yoğun olduğu ve söz konusu risklerin gerçekleşmesi halinde şiddetli zarar etkilerinin bulunduğu hassas bir yapıya sahiptir (Kavak vd., 2022). İnsansız Hava Araçları (İHA'lar), son yıllarda hem askeri hem de sivil alanlarda hızla yaygınlaşan ve çeşitli görevleri yerine getirebilen hava araçla-

rıdır. Ancak bu görevlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan uçuş güvenliği, risk faktörleri ve tehlikeler, İHA teknolojisinin sürekli gelişimi ve uygulama alanlarının genişlemesiyle birlikte artan bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda uçuş güvenliği, İHA'ların tasarımından operasyonel uygulamalara kadar uzanan geniş bir perspektifte ele alınması gereken bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Mohsan vd., 2023).

İHA'ların uçuş güvenliği, birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında teknik arızalar, yazılım hataları, iletişim kesintileri, çevresel koşullar ve insan kaynaklı hatalar öne çıkmaktadır. İHA'lar, insanlı hava araçlarına kıyasla daha küçük ve hafif yapıda oldukları için, rüzgâr, yağmur, sıcaklık değişimleri gibi atmosferik koşullardan daha fazla etkilenebilmektedir. Bu durum, özellikle mikro ve mini İHA'lar için ciddi bir risk oluşturmaktadır (Sun vd., 2024). Ayrıca, İHA'ların uzaktan kumanda ile kontrol edilmesi, iletişim sistemlerindeki herhangi bir aksaklığın ciddi güvenlik sorunlarına yol açabileceği anlamına gelmektedir. Özellikle, sinyal kaybı veya gecikmeler, İHA'ların kontrolünün kaybedilmesine ve kazalara neden olabilmektedir (Hardin & Jensen, 2011; Zuo vd., 2022).

İHA'ların uçuş güvenliği, temelde teknik altyapı, çevresel faktörler ve insan faktörü olmak üzere üç farklı kısımda değerlendirilebilmektedir (Fotohi, 2020; Mohsan vd., 2023). Teknik altyapı açısından İHA'ların uçuş güvenliği ele alındığında, İHA'larda kullanılan sensörler, iletişim sistemleri, kontrol algoritmaları ve yazılım güncellemeleri, uçuş esnasında ortaya çıkabilecek hataların asgariye indirilmesi gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Özellikle sensör verilerinin doğru yorumlanması, navigasyon hatalarının ve veri iletimindeki gecikmelerin önlenmesi, sistemde meydana gelebilecek aksaklıkların tespiti açısından büyük önem taşımaktadır (Shakhatreh vd., 2019). Bununla birlikte, yazılım ve donanım arızaları gibi teknik problemler, İHA'nın uçuş kontrolünü tamamen kaybetmesine veya beklenmedik davranışlar sergilemesine neden olabilmekte, büyük zararlara yol açabilecek kazaları ortaya çıkarabilmektedir (Goppert vd., 2014; D. Wang vd., 2021). Yazılım hataları ve siber güvenlik tehditleri gibi riskler de İHA'ların uçuş güvenliği açısından önemli risk faktörleridir. İHA'lar, büyük ölçüde otomasyon sistemlerine ve yapay zekâya dayalı olarak çalışmakta olup bu sistemlerdeki herhangi bir yazılım hatası veya siber saldırı, İHA'ların kontrolünün kaybedilmesine veya yanlış kararlar almasına neden olabilmektedir. Ayrıca, İHA'ların siber saldırılara karşı savunmasız olması, bu araçların kötü niyetli kişiler tarafından ele geçirilmesi riskini artırmaktadır. Bu durum, özellikle askeri İHA'lar için büyük bir tehdit oluşturmaktadır (Oruc, 2022; Yu vd., 2023).

İHA'ların uçuş güvenliğini etkileyen önemli faktörlerden biri de çevresel faktörlerden kaynaklanan unsurlardır. Başta rüzgâr faktörü olmak üzere hava koşulları, sıcaklık değişimleri ve nem oranları, İHA'ların per-

formansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler. Özellikle aşırı rüzgar veya fırtına gibi hava olayları, İHA'nın kontrol sistemleri üzerinde aşırı yüklenmeye yol açabilir ve uçuş sırasında olumsuz etkilere neden olabilmektedir (B. H. Wang vd., 2019). Bunların yanında şehirlerde hareket etmesi planlanan İHA'lar için yüksek binalar, antenler ve diğer altyapı unsurları, radar sinyallerinde yansımalarla sebep olarak konum belirlemede hatalara yol açabilmekte, bu bağlamda uçuş planlaması ve risk yönetimi süreçlerinin daha dikkatli yapılması gerekli hale gelmektedir (Sahawneh vd., 2015).

İHA'ların risk faktörlerinin en önemli boyutlarından biri de insan-makine etkileşimidir. İHA'lar genellikle uzaktan kumanda veya belirli durumlarda otonom modda çalıştırılmakta olup, operatör hataları, iletişim kopuklukları veya siber saldırılar gibi riskler devreye girebilmektedir. Uzaktan kumanda ile sağlanan kontrollerde, sinyal kaybı veya elektromanyetik parazit gibi durumlar, İHA'nın beklenmedik hareketler yapmasına ve çarpışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca, otonom sistemlerde kullanılan algoritmaların hatalı çalışması ya da güncel olmayan yazılım sürümleri, İHA'nın yanlış kararlar almasına yol açarak ciddi güvenlik problemlerine sebep olabilmektedir (Arrabito vd., 2010). İHA kullanıcılarının eğitim düzeyi, tecrübesi ve dikkati de bu araçların güvenli bir şekilde kullanılabilmesi için kritik bir rol oynamakta olup özellikle amatör kullanıcılar tarafından kontrol edilen İHA'lar, yanlış kullanım veya ihmal nedeniyle kazalara neden olabilmektedir. Bu nedenle, İHA operatörlerinin eğitimi ve sertifikasyonu, uçuş güvenliğinin sağlanması açısından hayati bir unsur oluşturmaktadır (Stevenson vd., 2015).

Sonuç olarak, İHA'ların uçuş güvenliği, çok disiplinli bir yaklaşım gerektiren, teknik, çevresel ve insan faktörlerinin etkileşimini içeren dinamik bir yapıya sahiptir. Hızla ilerleyen teknolojik altyapı, ileri yazılım sistemleri ve güncel düzenlemeler, bu araçların daha güvenli ve verimli kullanılabilmesine katkı sağlarken, aynı zamanda yeni riskler ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir (Weibel & Hansman, 2006). İHA'ların gelecekte daha yaygın bir şekilde kullanılması, bu araçların güvenliği açısından taşıdığı risklerin daha etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda, sürekli olarak güncellenen güvenlik standartları, eğitim programları ve teknolojik iyileştirmeler, İHA'ların güvenliği için dikkat edilmesi gereken faktörler olup bu araçların güvenli bir şekilde kullanılabilmesi için yapılacak ve yasal düzenlemeler büyük önem taşımaktadır.

4. İNSANSIZ HAVA ARAÇLARINDA GÜVENLİK ÖNLEMLERİ

Günümüzde dünyasında İHA'lar, modern havacılıkta, ticari faaliyetlerde ve askeri operasyonlarda sıkça kullanılmaktadır. Bu bağlamda faaliyetlerini güvenli ve kesintisiz bir şekilde sürdürülebilmesi için hem

fiziksel, hem yazılımsal, hem de insan faktörünün içinde yer aldığı çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu araçların yaygınlaşmasıyla birlikte bu alandaki güvenlik önlemleri, veri güvenliği gibi konular İHA'lar açısından önemli hale gelmiş olup İHA'ların güvenliğini sağlamak amacıyla geliştirilen bu sistemler, hem siber saldırılara karşı korunmak hem de operasyonel arızaların en aza indirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Cosar, 2022). İHA'ların güvenli ve verimli bir şekilde hareket etmesi, alınacak güvenlik önlemlerinin etkin şekilde oluşturulmasına bağlı olup bu önlemlerin başında yazılım, donanım, veri ve iletişim güvenliğine ait önlemler gelmektedir.

Yazılım Güvenliği

Yazılım güvenliği, İHA'ların uçuş kontrol sistemlerindeki hataların önlenmesi, siber saldırılara karşı korunması ve otonom karar alma süreçlerinin güvenilirliğinin sağlanması gibi konuları kapsamaktadır. İHA'lar, büyük ölçüde yazılım sistemlerine dayalı olarak çalışmakta olup yazılım güvenliği, İHA'ların güvenliği açısından kritik bir öneme sahiptir. İHA yazılımlarında meydana gelebilecek hatalar, aracın kontrolünün kaybedilmesine veya yanlış kararlar almasına neden olabilmektedir (Cosar, 2022). Bu tür risklerin azaltılması için, yazılım geliştirme süreçlerinde katı güvenlik standartlarının uygulanması ve yazılımın sürekli olarak test edilmesi gerekmektedir, yazılım güncelleme ve düzeltmelerinin düzenli olarak yapılması ve siber güvenlik önlemlerinin entegre edilmesi önem taşımaktadır (Yağdereli vd., 2015).

Donanım Güvenliği

Donanım güvenliği de İHA'ların genel güvenlik mimarisinde önemli bir yer tutmaktadır. İHA'ların donanım güvenliği, bu araçların fiziksel bileşenlerinin güvenilirliği ve dayanıklılığı ile ilgili olup, İHA'ların uçuş sırasında karşılaşılabileceği teknik arızaların önlenmesi ve aracın çevresel koşullara karşı dayanıklılığının artırılması gibi konuları kapsamaktadır (Xing & Johnson, 2022). Özellikle, İHA'ların küçük ve hafif yapıda olmaları, bu araçların rüzgâr, yağmur, sıcaklık değişimleri gibi atmosferik koşullardan daha fazla etkilenmesine neden olmaktadır. Bu riski azaltmak için, İHA'ların donanım bileşenlerinin yüksek kaliteli malzemelerden üretilmesi ve dayanıklılık testlerinden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, İHA'ların periyodik bakımlarının yapılması ve arızaların hızlı bir şekilde tespit edilerek giderilmesiyle, her geçen gün donanım güvenliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Kim & Kwon, 2019; Wetz vd., 2021).

İletişim Güvenliği

İletişim güvenliği, İHA'ların kontrol ve veri iletim süreçlerinde en kritik konulardan biridir. İHA'lar, uzaktan kumanda ile kontrol edilen

veya otonom olarak çalışan sistemler olduğu için, iletişim güvenliği bu araçların güvenliği açısından büyük önem taşımaktadır. İletişim güvenliği, İHA'lar ile kontrol istasyonu arasındaki veri alışverişinin güvenli bir şekilde sağlanması ve iletişim sistemlerindeki herhangi bir aksaklığın önlenmesi gibi konuları kapsamaktadır (He vd., 2016). İHA'lar ile yer kontrol istasyonları arasında sürekli olarak veri alışverişi yapılmaktadır ve bu veri alışverişi sırasında meydana gelebilecek sinyal karışıklıkları, kesintiler veya kötü niyetli müdahaleler ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu riski azaltmak için, İHA'ların iletişim sistemlerinde şifreleme teknolojilerinin kullanılması ve veri iletiminin güvenli bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, veri iletiminde meydana gelebilecek kesintilerin önlenmesi adına yedek iletişim sistemlerinin bulundurulması ve iletişim kanallarının sürekli olarak izlenmesi, iletişim güvenliğini artırabilmektedir (N. A. Khan vd., 2022).

Veri Güvenliği

Veri güvenliği, İHA'lar tarafından toplanan verilerin gizliliğinin korunması, veri bütünlüğünün sağlanması ve verilere yetkisiz erişimlerin önlenmesi gibi konuları kapsamaktadır (He vd., 2016). İHA'lar, uçuş sırasında büyük miktarda veri toplamakta ve bu verileri işlemektedir. İHA'lar, yüksek çözünürlüklü görüntüler, konum verileri ve çeşitli sensörlerden elde edilen bilgileri toplamakta olup, bu verilerin siber saldırganlar tarafından ele geçirilmesi durumunda stratejik ve operasyonel riskler ortaya çıkabilmektedir (Herwitz vd., 2004). Bu nedenle, veri güvenliği, İHA'ların güvenliği açısından kritik bir öneme sahiptir. İHA'lar tarafından toplanan veriler, özellikle askeri ve ticari alanlarda büyük bir değere sahiptir ve bu verilerin kötü niyetli kişiler tarafından ele geçirilmesi, ciddi güvenlik riskleri oluşturabilmektedir. Bu riski azaltmak için, İHA'ların veri depolama ve iletim sistemlerinde şifreleme teknolojilerinin kullanılması ve veri erişim kontrollerinin sıkı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ayrıca, veri güvenliği politikalarının oluşturulması ve bu politikaların sürekli olarak güncellenmesi, veri güvenliğini artırabilmekte olup, veri merkezlerine aktarılan bilgilerin güvenli bir şekilde depolanması için bulut tabanlı güvenlik çözümleri ve sürekli izleme sistemleri de kullanılabilir (Rani vd., 2016).

İHA'ların yazılım, donanım, iletişim ve veri güvenliği, bu araçların güvenli bir şekilde kullanılabilmesi için kritik öneme sahiptir. Tüm bu güvenlik önlemlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, İHA operatörlerinin ve teknik ekiplerin düzenli eğitim ve uygulamalarla desteklenmesi, kullanıcıların güncel saldırı tekniklerini ve savunma stratejilerini bilmeleri ve güvenlik protokollerinin sürekli güncellenmesi kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, uluslararası standartların ve düzenleyici kuralların takip edilmesi, İHA'ların hem yerel hem de global ölçekte güvenli

bir şekilde işletilmesine katkı sağlayacak faktörlerdir (Mohsan vd., 2023). Gelecekte, teknolojik yeniliklerle birlikte, güvenlik önlemlerinin daha da geliştirilmesi ve entegre bir yaklaşımın benimsenmesi, İHA'ların daha güvenli ve verimli kullanılmasına olanak tanıyacaktır. Bu nedenle sürekli güncellenen güvenlik protokolleri, eğitim programları ve uluslararası işbirlikleri, İHA'ların kritik görevlerdeki güvenliğini sağlamak adına temel taşlar olarak önem taşımaktadır.

5. YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI VE TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN İNSANSIZ HAVA ARAÇLARI VE UÇUŞ GÜVENLİĞİNE ETKİSİ

Yapay zekâ, günümüzde büyük veri, derin öğrenme ve gelişmiş algoritmalar sayesinde hızlı şekilde ilerlemiş ve yaşamın pek çok alanında kullanılmaya başlamıştır. Günümüz teknolojik gelişmeleri, İHA'ların operasyonel yeteneklerini önemli ölçüde artırırken, aynı zamanda uçuş güvenliği açısından da yeni ufuklar açmaktadır. Yapay zekâ ve makine öğrenimi, günümüz dünyasında hemen hemen her sektörde kendisine yer bulmuş (sanayi, tarım, turizm, lojistik, banka-finans, güvenlik, eğitim vb.) ve alışla gelmiş tabuları temelinden sarsmıştır (Yenikaya & Oktaysoy, 2023). İHA teknolojisi de yapay zekâ sayesinde askeri keşif, tarım, afet yönetimi ve lojistik gibi birçok alanda daha etkili bir şekilde kullanılmaya başlamış, bu teknolojiler hem operasyonel verimliliği artırmış hem de uçuş güvenliğini artırıcı etkiler göstermiştir. Bu teknolojilerin başında İHA'lara ait otonom yetenekler, beşeri ve doğal risk oluşturan faktörlerin en aza indirgenmesi, risk yönetimi, veri güvenliği, rota yönetimi gibi uygulamalar yer almakta olup her geçen gün yapay zeka teknolojilerinin İHA'lar üzerinde kullanımı artış göstermektedir (Sai vd., 2023).

Yapay zekâ uygulamalarının başında gelen otonom yetenekler, bu araçların insan müdahalesi olmadan veya sınırlı bir müdahale ile görevlerini yerine getirebilmesini sağlamaktadır. Yapay zekâ algoritmaları, İHA'ların çevrelerini algılaması, veri toplaması ve bu verilere dayalı olarak kararlar alması gibi süreçleri yönetmekte, bu yetenekler İHA'ların özellikle afet bölgeleri veya savaş alanları gibi tehlikeli ortamlarda daha etkili bir şekilde kullanılmasını mümkün kılmaktadır. Yapay zekâ destekli otonom navigasyon sistemleri, İHA'ların çevresel verileri hızlıca analiz ederek, uçuş sırasında ortaya çıkabilecek ani tehlikelere karşı hızlı tepki vermesini sağlamaktadır. İHA'ların gerçek zamanlı veri analizi yapabilmesini ve bu verilere dayalı olarak hızlı kararlar alabilmesini de İHA'ların askeri operasyonlarda ve afet yönetimi gibi acil durumlarda daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Al Radi vd., 2024).

Teknolojik gelişmeler, İHA'ların uçuş güvenliğini artırmak için birçok yenilik sunmaktadır. Özellikle, sensör teknolojilerindeki gelişmeler,

İHA'ların çevrelerini daha iyi algılamasını ve potansiyel tehlikeleri önceden tespit etmesini sağlamaktadır. LIDAR (Light Detection and Ranging) ve radar sistemleri, İHA'ların engellerden kaçınmasını ve güvenli bir şekilde navigasyon yapabildiğini sağlamakta, GPS teknolojisindeki gelişmeler, İHA'ların konumlarını daha hassas bir şekilde belirlemesini ve rota planlamasını kolaylaştırmaktadır (Józków vd., 2016).

Yapay zekâ teknolojileriyle sağlanan iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de İHA'ların uçuş güvenliğini artırmaktadır. Yüksek hızlı ve güvenilir iletişim sistemleri, İHA'lar ile kontrol istasyonu arasındaki veri alışverişini hızlandırmakta ve iletişim kesintilerinin önüne geçmektedir. Özellikle, 5G teknolojisi, İHA'ların gerçek zamanlı veri iletimi ve yüksek çözünürlüklü görüntü aktarımı gibi görevleri daha etkili bir şekilde yerine getirebilmesini sağlamakta, İHA'ların özellikle yoğun hava trafiğine sahip bölgelerde daha güvenli bir şekilde kullanılması bu sayede mümkün olmaktadır (Bouزيد vd., 2023).

Yapay zekâ teknolojilerinin hava koşullarındaki değişiklikleri analiz ederek, uçuş rotasını güncelleyebilmeleri veya uçuşu iptal edebilmeleri de risk yönetimi süreçlerini de önemli ölçüde geliştirmektedir. Geleneksel sistemlerde insan operatörlerinin müdahalesiyle gerçekleştirilen kontrol ve yönlendirme işlemleri, yapay zekâ sayesinde otomatik hale gelmekte ve böylece insan hatasından kaynaklanabilecek riskler azaltılmaktadır. Ayrıca, yapay zekâ algoritmalarının İHA'ların diğer hava araçlarıyla çarpışma riskini azaltmak için, gerçek zamanlı çarpışma önleme sistemleri geliştirilmesini sağlamaları da uçuş güvenliği açısından önem taşımaktadır. Söz konusu teknoloji İHA'ların performans verilerini analiz ederek, olası arızaları önceden tespit edebilmekte ve bakım süreçlerini de planlayarak İHA'ların daha güvenilir bir şekilde kullanılmasını ve operasyonel maliyetlerin azaltılmasını sağlayabilmektedir (Liu vd., 2018).

Günümüzde yapay zekâ teknolojileri İHA'ların veri güvenliği konusunda da etkin şekilde yer almakta olup İHA'lar yoluyla elde edilen büyük veri yığınlarını gerçek zamanlı olarak analiz etmekte ve bu verilerin güvenli bir şekilde iletilmesi, saklanması büyük önem arz etmektedir. Yapay zeka destekli şifreleme teknikleri, siber saldırılara karşı koruma yöntemleri gibi uygulamalar veri bütünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmakta, İHA'ların kritik görevlere ait verilerinin güvenliği sağlanabilmektedir (Oruc, 2022). Yapay zekâ teknolojileri İHA'ların yazılım ve donanım güvenliğine de faydalar sağlamakta, ortaya çıkabilecek anormallikleri ve hata olasılıklarını önceden tespit ederek, yazılım güncellemelerinin ve donanım iyileştirmelerinin zamanında uygulanmasına olanak tanımaktadır. Özellikle derin öğrenme teknikleri, İHA'ların karmaşık uçuş senaryolarında karşılaşılabileceği çeşitli durumları simüle edebilmekte ve bu simülasyonlar sayesinde potansiyel risk faktörleri önceden belirlenebil-

mekte, böylelikle sistem tasarımında daha güvenli ve dayanıklı altyapıların oluşturulmasını mümkün kılmaktadır (Goppert vd., 2014).

Sonuç olarak, yapay zeka uygulamalarının İHA'ların uçuş güvenliği üzerinde sağladığı etkiler, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, veri güvenliğinin artırılması, iletişim protokollerinin iyileştirilmesi ve operatörlerin eğitim süreçlerinin modernize edilmesi gibi gelişmeleri kapsamakta, bu gelişmeler İHA'ların hem askeri hem de sivil alanda daha güvenli, verimli ve dayanıklı hale gelmesine katkı sağlamaktadır. Gelecekte, yapay zeka ve diğer teknolojik gelişmelerin İHA sistemlerine entegrasyonunun daha da artması uçuş güvenliğini önemli ölçüde artıracaktır. Ancak, bu gelişmelerin başarılı olabilmesi için, sürekli olarak güncellenen güvenlik protokolleri, kapsamlı test ve simülasyon çalışmalarının yanı sıra, uluslararası standartlarla uyumlu politikaların geliştirilmesi, yazılım, donanım ve yasal düzenlemeler bağlamında kapsamlı önlemler alınması gerekmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsansız hava araçları (İHA) teknolojisinin gelişim süreci, askeri uygulamalardan sivil ve ticari alanlara doğru evrilirken, bu dönüşüm beraberinde önemli güvenlik ve risk yönetimi meselelerini de getirmiştir. Dolayısıyla İHA'ların kullanıldığı alanlarda operasyonel verimlilik sağlanırken, uçuş güvenliği açısından önemli riskler de günümüzde oldukça fazla önem kazanmıştır. Geçmişten günümüze, İHA'ların askeri alandaki keşif, gözetim, hedef tespiti gibi işlevleri, teknolojik yeniliklerle zenginleştirilerek tarım, afet yönetimi, lojistik ve çevre izleme gibi sivil uygulamalara taşınmıştır. Bu dönüşüm, sistemlerdeki otonom yeteneklerin geliştirilmesi, sensör ve iletişim teknolojilerinin iyileştirilmesi gibi teknik unsurların hızla evrim geçirmesine neden olmuştur. Ancak, bu teknolojik gelişmeler; yazılım ve donanım arızaları, çevresel faktörlerin yarattığı belirsizlikler, sinyal kesintileri ve siber saldırılar gibi güvenlik açıklarını da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, İHA'ların uçuş güvenliği yalnızca teknolojik altyapının iyileştirilmesiyle değil; aynı zamanda operatörlerin eğitimi, uluslararası standartların oluşturulması ve sürekli güncellenen yasal düzenlemelerin devreye alınması gibi multidisipliner yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Bu noktada, sensör verilerinin gerçek zamanlı işlenmesi, iletişim sistemlerindeki gecikmeler ve algoritmik hata paylarının uçuş güvenliği üzerindeki olumsuz etkilerini ayrıntılı şekilde ortaya koyarak, sistem tasarımında güvenlik protokollerinin önemi ortaya çıkmıştır. Ayrıca, İHA'ların küçük boyut ve hafif yapısının, özellikle olumsuz hava koşullarında risk faktörlerini artırmakta olması ve bu nedenle malzeme kalitesi ve dayanıklılık testleri de önem kazanmıştır.

Teknolojik altyapının yanı sıra, İHA'ların uçuş güvenliği çevresel ve

insani faktörlerden de etkilenmekte, özellikle yoğun hava trafiğine sahip bölgelerdeki uygulamalarda, İHA'ların diğer hava araçlarıyla potansiyel çakışma riskleri, sinyal karışıklığı ve elektromanyetik parazit gibi problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, hava sahası yönetiminin ve iletişim güvenliğinin İHA'ların güvenli kullanımında temel yapı taşları olduğunu göstermektedir. İletişim güvenliği, sadece veri iletimindeki kesintilerin önüne geçmekle kalmayıp, aynı zamanda siber saldırılara karşı alınacak şifreleme ve yedek sistem uygulamaları ile desteklenmelidir. İnsan faktörü ise, operatör hataları, yetersiz eğitim ve kontrol sistemlerindeki eksiklikler üzerinden değerlendirilmekte; bu da İHA operatörlerinin yetkinliklerinin artırılması ve sürekli eğitim programlarının uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Böylece, hem teknik hem de insani unsurların bir bütün olarak ele alınması, uçuş güvenliğinin artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Aynı zamanda, uluslararası düzenleyici kurumlar tarafından belirlenen standartların ve protokollerin, ulusal havacılık otoriteleriyle uyumlu hale getirilmesi, güvenlik önlemlerinin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.

Günümüzde yapay zekâ uygulamaları İHA'ların uçuş güvenliği üzerinde önemli olumlu etkiler sağlamış, büyük veri analizi, derin öğrenme ve gelişmiş algoritmalar sayesinde, İHA'ların çevresel verileri hızlıca yorumlayarak otonom kararlar almasını mümkün hale getirmektedir. Bu teknolojik gelişmeler, hem risk yönetimi hem de çarpışma önleme sistemleri açısından büyük potansiyel sunmakta, yapay zekâ destekli navigasyon sistemleri, İHA'ların ani hava değişimlerine karşı otomatik olarak rota değiştirmesini sağlayarak, uçuş esnasında oluşabilecek tehlikeleri minimize etmektedir. Ayrıca, yapay zekâ teknolojilerinin, sensör verilerinin gerçek zamanlı analizinde, veri güvenliğinin sağlanmasında ve siber saldırılara karşı sistemlerin güçlendirilmesinde kritik bir role sahip olduğu da ayrıca görülmektedir. Yapay zekâ uygulamalarının İHA'ların veri şifreleme ve güvenlik protokollerinde sağladığı katkı, veri bütünlüğünün korunması ve yetkisiz erişimlerin önlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, teknolojik altyapı ile yapay zekâ arasındaki entegrasyonun, gelecekte daha güvenilir ve verimli İHA sistemlerinin geliştirilmesi için vazgeçilmez olduğu tahmin edilebilmektedir.

Sonuç olarak, İHA'ların uçuş güvenliği için hem teknolojik altyapı hem de operasyonel süreçlerde karşılaşılan zorluklar; çevresel koşullar, insan faktörleri ve siber güvenlik gibi unsurların, entegre bir yaklaşımla ele alınması gerektiği görülmektedir. Havacılık yönetimi açısından İHA'ların yaygın kullanım alanlarının artması, bu sistemlerin güvenlik standartlarının sürekli olarak güncellenmesini ve uluslararası işbirliklerinin güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yapay zekâ uygulamalarının entegras-

yonu ile İHA'ların otonom yeteneklerini geliştirerek, uçuş güvenliğinde önemli iyileştirmeler mümkün hale gelmektedir. Ancak, teknolojik yeniliklerin hızla ilerlediği günümüzde, düzenlemelerin, eğitim programlarının ve operasyonel protokollerin de bu gelişmelere paralel olarak güncellenmesi gerekmektedir. Böylece, hem askeri hem de sivil alanda İHA'ların güvenli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılabilmesi mümkün olacaktır.

Bu bağlamda teknolojinin hızlı ilerlemesiyle birlikte, İHA'ların karşılaştığı risklerin ve tehlikelerin sürekli olarak izlenmesi, analizi ve önlenmesi; hem devlet kurumları hem de özel sektör tarafından ortak çabalarla sağlanmalıdır. İHA'ların operasyonel verimliliği ile uçuş güvenliği arasındaki dengeyi sağlamak, geleceğin havacılık teknolojilerinin temel taşlarından biri olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, güvenlik önlemlerinin entegre bir sistem çerçevesinde ele alınması, İHA kullanıcılarının yeterli ve sürekli eğitim programlarına tabi tutulması ve uluslararası standartlarla uyumlu düzenleyici mekanizmaların geliştirilmesi zorunlu hale gelmekte, bu şekilde hem teknolojik altyapının güçlendirilmesi hem de yapay zekâ destekli sistemlerin entegrasyonu yoluyla, İHA'ların güvenli ve verimli bir şekilde yönetilmesi İHA'ların uçuş güvenliği ve havacılık yönetimi açısından fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Al Radi, M., AlMallahi, M. N., Al-Sumaiti, A. S., Semeraro, C., Abdelkareem, M. A., & Olabi, A. G. (2024). Progress in artificial intelligence-based visual servoing of autonomous unmanned aerial vehicles (UAVs). *International Journal of Thermofluids*, 21, 100590.
- Arrabito, G. R., Ho, G., Lambert, A., Rutley, M., Keillor, J., Chiu, A., Au, H., & Hou, M. (2010). Human Factors Issues for Controlling Uninhabited Aerial Vehicles. *Defence R&D Canada*, 2-6.
- Bouzid, T., Chaib, N., Bensaad, M. L., & Oubbati, O. S. (2023). 5G network slicing with unmanned aerial vehicles: Taxonomy, survey, and future directions. *Transactions on Emerging Telecommunications Technologies*, 34(3), e4721. <https://doi.org/10.1002/ett.4721>
- Cloud, J. (2002). American Cartographic Transformations during the Cold War. *Cartography and Geographic Information Science*, 29(3), 261-282. <https://doi.org/10.1559/152304002782008422>
- Cosar, M. (2022). Cyber attacks on unmanned aerial vehicles and cyber security measures. *The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics*, 21, 258-265.
- Criollo, L., Mena-Arciniega, C., & Xing, S. (2024). Classification, military applications, and opportunities of unmanned aerial vehicles. *Aviation*, 28(2), 115-127.
- Del Cerro, J., Cruz Ulloa, C., Barrientos, A., & de León Rivas, J. (2021). Unmanned aerial vehicles in agriculture: A survey. *Agronomy*, 11(2), 203.
- Fotohi, R. (2020). Securing of Unmanned Aerial Systems (UAS) against security threats using human immune system. *Reliability Engineering & System Safety*, 193, 106675.
- Goppert, J., Shull, A., Sathyamoorthy, N., Liu, W., Hwang, I., & Aldridge, H. (2014). Software/Hardware-in-the-Loop Analysis of Cyberattacks on Unmanned Aerial Systems. *Journal of Aerospace Information Systems*, 11(5), 337-343. <https://doi.org/10.2514/1.1010114>
- Gupta, S. G., Ghonge, D. M., & Jawandhiya, P. M. (2013). Review of unmanned aircraft system (UAS). *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology (IJARCET) Vol.2*.
- Hardin, P. J., & Jensen, R. R. (2011). Small-Scale Unmanned Aerial Vehicles in Environmental Remote Sensing: Challenges and Opportunities. *GIScience & Remote Sensing*, 48(1), 99-111. <https://doi.org/10.2747/1548-1603.48.1.99>
- He, D., Chan, S., & Guizani, M. (2016). Communication security of unmanned aerial vehicles. *IEEE Wireless Communications*, 24(4), 134-139.
- Henderson, I. L. (2022). Aviation safety regulations for unmanned aircraft operations: Perspectives from users. *Transport Policy*, 125, 192-206.
- Herwitz, S. R., Johnson, L. F., Dunagan, S. E., Higgins, R. G., Sullivan, D. V., Zheng, J., Lobitz, B. M., Leung, J. G., Gallmeyer, B. A., & Aoyagi, M. (2004).

- Imaging from an unmanned aerial vehicle: Agricultural surveillance and decision support. *Computers and electronics in agriculture*, 44(1), 49-61.
- Józków, G., Toth, C., & Grejner-Brzezinska, D. (2016). UAS topographic mapping with velodyne LiDAR sensor. *Isprs annals of the photogrammetry, remote sensing and spatial information sciences*, 3, 201-208.
- Kahveci, M., & Can, N. (2017). İnsansız hava araçları: Tarihçesi, tanımı, dünyada ve Türkiye'deki yasal durumu. *Selçuk Üniversitesi Mühendislik, Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 5(4), 511-535.
- Kavak, O., Topçuoğlu, E., & Kaygın, E. (2022). Sivil havacılıkta risk yönetimine bibliyometrik bakış. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 77-86.
- Keane, J. F., & Carr, S. S. (2013). A brief history of early unmanned aircraft. *Johns Hopkins APL Technical Digest*, 32(3), 558-571.
- Khan, A., Gupta, S., & Gupta, S. K. (2022). Emerging UAV technology for disaster detection, mitigation, response, and preparedness. *Journal of Field Robotics*, 39(6), 905-955. <https://doi.org/10.1002/rob.22075>
- Khan, N. A., Jhanjhi, N. Z., Brohi, S. N., Almazroi, A. A., & Almazroi, A. A. (2022). A secure communication protocol for unmanned aerial vehicles. *CMC-Computers Materials & Continua*, 70(1), 601-618.
- Kim, M.-S., & Kwon, B. H. (2019). Estimation of sensible heat flux and atmospheric boundary layer height using an unmanned aerial vehicle. *Atmosphere*, 10(7), 363.
- Kuru, K., Ansell, D., Khan, W., & Yetgin, H. (2019). Analysis and optimization of unmanned aerial vehicle swarms in logistics: An intelligent delivery platform. *Ieee Access*, 7, 15804-15831.
- Laghari, A. A., Jumani, A. K., Laghari, R. A., & Nawaz, H. (2023). Unmanned aerial vehicles: A review. *Cognitive Robotics*, 3, 8-22.
- Lee, D., Hess, D. J., & Heldeweg, M. A. (2022). Safety and privacy regulations for unmanned aerial vehicles: A multiple comparative analysis. *Technology in Society*, 71, 102079.
- Liu, Z., Gao, X., & Fu, X. (2018). A cooperative search and coverage algorithm with controllable revisit and connectivity maintenance for multiple unmanned aerial vehicles. *Sensors*, 18(5), 1472.
- Masutti, A. (2009). Proposals for the regulation of unmanned air vehicle use in common airspace. *Air and Space Law*, 34(1).
- McTegg, S. J., Tarsha Kurdi, F., Simmons, S., & Gharineiat, Z. (2022). Comparative approach of unmanned aerial vehicle restrictions in controlled airspaces. *Remote Sensing*, 14(4), 822.
- Mirza, M. N., Qaisrani, I. H., Ali, L. A., & Naqvi, A. A. (2016). Unmanned aerial vehicles: A revolution in the making. *South Asian Studies-A Research Journal of South Asian Studies*, 31(2), 243-256.
- Mishra, L., & Kaabouch, N. (2025). Impact of Weather Factors on Unmanned Aerial Vehicles' Wireless Communications. *Future Internet*, 17(1), 27.

- Mohsan, S. A. H., Khan, M. A., Noor, F., Ullah, I., & Alsharif, M. H. (2022). Towards the unmanned aerial vehicles (UAVs): A comprehensive review. *Drones*, 6(6), 147.
- Mohsan, S. A. H., Othman, N. Q. H., Li, Y., Alsharif, M. H., & Khan, M. A. (2023). Unmanned aerial vehicles (UAVs): Practical aspects, applications, open challenges, security issues, and future trends. *Intelligent Service Robotics*. <https://doi.org/10.1007/s11370-022-00452-4>
- Oruc, A. (2022). Potential cyber threats, vulnerabilities, and protections of unmanned vehicles. *Drone Systems and Applications*, 10(1), 51-58. <https://doi.org/10.1139/juvs-2021-0022>
- Outay, F., Mengash, H. A., & Adnan, M. (2020). Applications of unmanned aerial vehicle (UAV) in road safety, traffic and highway infrastructure management: Recent advances and challenges. *Transportation research part A: policy and practice*, 141, 116-129.
- Pettke, G., Kozyro, W., Gałka, P., Trzeciak, G., & Wołajsza, P. (2021). Certification of Unmanned Aircraft (UA). *TransNav: International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 15(1), 143-155.
- Rani, C., Modares, H., Sriram, R., Mikulski, D., & Lewis, F. L. (2016). Security of unmanned aerial vehicle systems against cyber-physical attacks. *The Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 13(3), 331-342. <https://doi.org/10.1177/1548512915617252>
- Sahawneh, L. R., Mackie, J., Spencer, J., Beard, R. W., & Warnick, K. F. (2015). Airborne Radar-Based Collision Detection and Risk Estimation for Small Unmanned Aircraft Systems. *Journal of Aerospace Information Systems*, 12(12), 756-766. <https://doi.org/10.2514/1.I010284>
- Sai, S., Garg, A., Jhawar, K., Chamola, V., & Sikdar, B. (2023). A comprehensive survey on artificial intelligence for unmanned aerial vehicles. *IEEE Open Journal of Vehicular Technology*, 4, 713-738.
- Senvar, O., & Ünver, S. (2022). An Overview to Unmanned Aerial Vehicles from Perspectives of Quality and Safety Management in Aviation. *Uluslararası Muhendislik Arastirma ve Gelistirme Dergisi*, 14(2), 917-940. <https://doi.org/10.29137/umagd.1064242>
- Shakhatreh, H., Sawalmeh, A. H., Al-Fuqaha, A., Dou, Z., Almaita, E., Khalil, I., Othman, N. S., Khreishah, A., & Guizani, M. (2019). Unmanned aerial vehicles (UAVs): A survey on civil applications and key research challenges. *Ieee Access*, 7, 48572-48634.
- Singh, B. (2024). Unmanned Aircraft Systems (UAS), Surveillance, Risk Management to Cybersecurity and Legal Regulation Landscape: Unraveling the Future Analysis, Challenges, Demand, and Benefits in the High Sky Exploring the Strange New World. İçinde S. K. Gupta, M. Kumar, A. Nayyar, & S. Mahajan (Ed.), *Unmanned Aircraft Systems* (1. bs, ss. 313-354). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394230648.ch8>
- Stevenson, J. D., O'Young, S., & Rolland, L. (2015). Estimated levels of safety for small unmanned aerial vehicles and risk mitigation strategies. *Journal*

- of Unmanned Vehicle Systems*, 3(4), 205-221. <https://doi.org/10.1139/juvs-2014-0016>
- Sun, J., Yuan, G., Song, L., & Zhang, H. (2024). Unmanned Aerial Vehicles (UAVs) in Landslide Investigation and Monitoring: A Review. *Drones*, 8(1), 30.
- Tyshchuk, V. V. (2024). A Review of Legal Regulation Regarding the Use of Unmanned Aerial Vehicles for Border Security and the Impact of Global Technologies. *International Comparative Jurisprudence*, 10(1), 61-81.
- Wang, B. H., Wang, D. B., Ali, Z. A., Ting Ting, B., & Wang, H. (2019). An overview of various kinds of wind effects on unmanned aerial vehicle. *Measurement and Control*, 52(7-8), 731-739. <https://doi.org/10.1177/0020294019847688>
- Wang, D., Li, S., Xiao, G., Liu, Y., & Sui, Y. (2021). An exploratory study of autopilot software bugs in unmanned aerial vehicles. *Proceedings of the 29th ACM Joint Meeting on European Software Engineering Conference and Symposium on the Foundations of Software Engineering*, 20-31. <https://doi.org/10.1145/3468264.3468559>
- Weibel, R. E., & Hansman, R. J. (2006). *Safety considerations for operation of unmanned aerial vehicles in the national airspace system*, Tech. Rep. ICAT 2005-01.
- Wetz, T., Wildmann, N., & Beyrich, F. (2021). Distributed wind measurements with multiple quadrotor unmanned aerial vehicles in the atmospheric boundary layer. *Atmospheric Measurement Techniques*, 14(5), 3795-3814.
- Xing, L., & Johnson, B. W. (2022). Reliability theory and practice for unmanned aerial vehicles. *IEEE Internet of Things Journal*, 10(4), 3548-3566.
- Yağdereli, E., Gemci, C., & Aktaş, A. Z. (2015). A study on cyber-security of autonomous and unmanned vehicles. *The Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 12(4), 369-381. <https://doi.org/10.1177/1548512915575803>
- Yenikaya, M. A., & Oktaysoy, O. (2023). Yapay zekâ uygulamalarının sağlık sektöründe kullanımı: Derin öğrenme yöntemiyle ön tanı. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 127-131.
- Yu, Z., Wang, Z., Yu, J., Liu, D., Song, H. H., & Li, Z. (2023). Cybersecurity of unmanned aerial vehicles: A survey. *IEEE Aerospace and Electronic Systems Magazine*, 39(9), 182-215.
- Zuo, Z., Liu, C., Han, Q.-L., & Song, J. (2022). Unmanned aerial vehicles: Control methods and future challenges. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*, 9(4), 601-614.



ÖRGÜTSEL KİMLİK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Salih Zeki İMAMOĞLU¹, Hülya TÜRKCAN²

1 Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, imamoglu@gtu.edu.tr, ORCID:0000-0002-7160-2370.

2 Ar. Gör. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, hturkcan@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7452-0461.

1. GİRİŞ

İnsanlar doğası gereği sosyal varlıklardır. İçerisinde buldukları sosyal yapının üyelerini ise “diğer” olarak değil “biz” olarak nitelendirmektedirler. Nitekim bu gruplar çeşitli şekillerde bireylerin hayatlarını zenginleştirmektedir. Çünkü sosyal gruplar bireylere nazaran daha fazla avantaja sahiptir. Bu durum bireylerin, sosyal grupların içerisinde bulunmasına neden olmaktadır ve bu sosyal gruplar bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir (Haslam vd., 2009). Sosyal gruplar arasındaki bağlantıyı ifade etmek üzere kullanılan temel kavram ise kimliktir (Mesmer-Magnus vd., 2018).

Örgütsel kimlik, örgüt üyelerini bir arada tutmakta (Gioia vd., 2013), örgüt üyelerinin ortak değerleri benimsemesini sağlamakta ve böylece onların davranışlarını şekillendirmekte (Cornelissen vd., 2007), dahası örgütün duruşunu ve dış çevreyle ilişkilerini belirlemekte (He ve Brown, 2013) ve örgüt üyelerince “bir örgüt olarak biz kimiz?” sorusunu yanıtlamaktadır (Rockwell, 2016). Dolayısıyla örgüt yapısını, davranışlarını ve örgütün iç dinamiklerini daha iyi anlamak üzere 40 senedir örgütsel araştırmalarda ele alınan bir kavramdır. Bu önem sebebiyle birçok farklı yaklaşımla incelenen örgütsel kimlik kavramına ilişkin geniş bir literatür söz konusudur.

Örgütün özü olarak ifade edilen örgütsel kimlik (Mujib, 2017), örgütsel değişim açısından da kritiktir. Nitekim çevredeki değişimler karşısında buna uyum sağlayarak pazardaki konumu korumak ya da artırmak için örgüt düzeyinde değişimler yapılması gerekmektedir. Bu değişim örgütün temel doğasını yani kimliğini de değiştirebilmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006). Bununla birlikte örgütsel kimlik ise değişimin başarılı ya da başarısız olmasında etkilidir (Jacobs vd., 2013). Yani bu iki kavram arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Örgütsel değişim örgütsel kimliğin yeniden şekillenmesine neden olurken, örgütsel kimlik ise örgütsel değişim sürecinin başarısını belirlemektedir. Örgüt yapısında dönüşümü gerektiren dijital dönüşüm sürecinde ise potansiyel kimlik tehdidi sorunu örgütte direnç yol açabilmekte, tam tersi durumda ise yani eğer uyumlaştırma sağlarsa örgüt için çok olumlu sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmaktadır (Canbul Yaroğlu, 2024).

Örgütsel kimlik ve dijital dönüşüm birbirlerini etkileyen iki kavram olmasına rağmen, literatürde bu ilişkiye yönelik sınırlı araştırma mevcuttur. Bu sebeple bu çalışmada örgütsel kimlik kavramını derinlemesine incelemek ve dijital dönüşüm ile ilişkisine yönelik kapsamlı bir değerlendirme sunmak amaçlanmaktadır.

2.ÖRGÜTSEL KİMLİK

2.1. Kimlik Kavramı

Kimlik kavramı “aynı” anlamına gelen Latince “identite” kelimesinden türetilmiştir (Singh, 2017). Kimlik bireyin hem kendi iç dünyasındaki hem de sosyal hayatı içerisindeki benlik algısıdır (Pifer ve Baker, 2016). Başka bir ifadeyle kimlik, insanların kim olduklarına ilişkin öznel anlayışlarını ifade etmektedir (Brown, 2015). Birey kendini tanıdıkça, ilişkileri oluştukça ve toplum içerisindeki yerini anladıkça kimlik şekillenmekte, dolayısıyla her ne kadar kişisel bir kavram gibi görünse de çevreden yansımalar içermektedir. Nitekim bir bireye kim olduğu sorulduğunda yaşamak için ne ile uğraştığı, nereden geldiği, nereye bağlı olduğu ve diğer gruplarla ilişkileri üzerine cevaplar verir. Bu da kimliğin nasıl şekillendiğini göstermektedir (Singh, 2017).

Kimlik kavramı epistemolojik ve ontolojik yönden ele alınabilmektedir. Kimliğin ontolojik yönü “biz kimiz” sorusuna atıfta bulunmaktadır. Kimliğin epistemolojik yönü ise “kim olduğumuzu düşünüyoruz” sorusuna dayanmaktadır (Singh, 2017). Bu kapsamda kimlik, yapılan eylemlerin ve gösterilen davranışların anlamlandırılmasını sağlayan temel kavramdır ve bu sebeple literatürde sıklıkla üzerinde durulan bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Gioia vd., 2013).

Kimlik kavramı üç boyutta incelenmektedir. Bunlar bireysel kimlik, ilişkisel kimlik ve sosyal kimliktir. Bireysel kimlik bireyin kendine özgü özelliklerini ve benlik algısını ifade etmektedir (LI vd., 2023). Bireysel kimlik kişiye özgüdür, onu diğerlerinden ayırır ve bu kimlik diğer hiçbir şeyle ilgili değildir (Singh, 2017).

İlişkisel kimlik, ilişki içerisindeki kişilerin bu ilişkilere özgü özelliklerini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bireyin ilişkilerinden kaynaklı olarak gelişen bir kimlik türüdür (Martinez vd., 2016). Çünkü bu ilişkiler kişilere bazı roller yüklemektedir ve insanların bu rolde kendilerini nasıl tanımladığı onların ilişkisel kimliklerini göstermektedir. (Adams ve Van De Vijver, 2017).

Sosyal kimlik ise bireylerin içerisinde bulunduğu sosyal grubun değerleri doğrultusunda şekillenen ve grubun parçası olarak kendisini nasıl tanımladığını ifade eden kimlik türüdür (Putra vd., 2024). Bu kapsamda sosyal kimlik, bireyde “ben” haricinde bir “biz”in parçası olduğu duygusunu ifade etmektedir (Haslam vd., 2020).

2.2.Örgütsel Kimlik Nedir?

Örgütsel kimlik bir sosyal kimlik türüdür ve Albert ve Whetten’in (1985) öncü çalışmasıyla birlikte bu kavram, yönetim alanında olduğu gibi

(He ve Brown, 2013) psikoloji, felsefe, sosyoloji ve antropoloji gibi birçok alanda da ele alınmıştır (Gonzales-Miranda, 2020). Kavram ilk olarak sosyal dinamikleri anlamak için incelenirken, 2000'ler itibariyle örgütsel davranışın bir öncülü olarak ele alınmaya başlanmış, sonrasında örgütsel kimliği araştıran çalışmalar gittikçe artmış ve bu kavram derinlemesine incelenmeye başlanmıştır (Ravasi ve Canato, 2013).

Örgütsel kimlik işlevselci, sosyal yapılandırmacı, psikodinamik ve postmodern perspektiflerle ele alınmıştır. İşlevselci yaklaşım gerçekçi ve nesnel varsayımlara sahiptir ve kimliği var olan bir nesnel olgu olarak ele almaktadır (Nag vd., 2003). Bu kapsamda işlevselci bakış açısına göre örgütsel kimlik, örgütün nesnel özelliklerinden oluşmaktadır (He ve Brown, 2013). Bu bakış açısına göre örgütsel kimlik örgütün özüdür (Mujib, 2017). Albert ve Whetten'in (1985) çalışması örgütsel kimliği bu bakış açısına göre ele almıştır ve örgütün logosu ve misyon ifadeleri gibi nesnel varlıklar kimliğin temeli olarak görülmektedir (Dawson, 2015).

Sosyal yapılandırmacı bakış açısı örgütsel kimliği daha belirsiz bir şekilde tanımlamakta ve örgütün kim olduğuna ilişkin bireysel bilinçteki ilişkilerin sosyal olarak inşa edilmiş bir ürünü olarak görmektedir (He ve Brown, 2013). Yani bu bakış açısına göre örgütsel kimlik örgüt üyelerinin örgüte ilişkin ortak anlayışıdır (Haslam vd., 2017) ve örgütsel kimlik kalıcı değil dinamik bir özelliğe sahiptir (Fergnani ve Sweeney, 2021).

Psikodinamik görüşe göre örgütsel kimlik açıklamaları hayalidir (Ozturk vd., 2020). Başka bir deyişle gerçek kimlik tam olarak bilinemeyeceğinden örgütsel kimliğin tanımlamaları fantezilerden oluşmaktadır (He ve Brown, 2013).

Postmodern yaklaşım, örgütsel kimliği söylemsel bir yapı olarak ele almaktadır (Mujib, 2017). Bu yaklaşım genel anlamda sorgulamaya dayanır. Mevcut yargıları sorguladığından örgütsel kimliği baskın tarafların sürdürdüğü bir kurgu olarak yorumlamaktadır (Nag vd., 2003). Ayrıca örgütsel kimliği söylemsel bir yapı olarak ifade ettiği için de kimliğin kalıcı olduğu iddiasını reddeder (Gioia vd., 2000). Örgütsel kimlikle ilgili net ve sürekli bir ifadenin doğru olmadığını belirtir. Nitekim koşulların değişebileceğini ve bu değişimin kimlik algısında değişikliğe yol açabileceğini savunur (Baldil, 2016).

Örgütsel kimliğin farklı yaklaşımlarla ele alınan bir kavram olması, literatürde örgütsel kimliğe ilişkin birçok tanımın mevcut olmasına sebep olmaktadır. Örgütsel kimliğe ilişkin bazı tanımlar şu şekildedir:

- Örgütsel kimlik, üyelerinin örgütte merkezi olan, onu diğer örgütlerden ayıran ve zaman içinde kalıcı olan nitelikler hakkındaki anlayışıdır (Albert ve Whetten, 1985).

- Örgütsel kimlik üyelerin örgütleri hakkında genel olarak hissettikleri, algıladıkları ve düşündükleri şeydir (Hatch ve Schultz, 1997),
- Örgütsel kimlik çalışanların hissettikleri, düşündükleri, elde ettikleri ve ayrıca örgütsel özellikler ve değerler hakkındaki ortak algısıdır (Moghadam ve Tehrani, 2011).
- Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin hem mevcut zaman diliminde hem de geçmiş ve dahası gelecek ile ilgili olarak örgüte ilişkin algı ve düşüncelerini ifade etmektedir (Akbari vd., 2014).
- Örgütsel kimlik, “bir örgüt olarak biz kimiz?” sorusunun cevabıdır (Rockwell, 2016).
- Örgütsel kimlik, örgüt üyelerindeki örgüte ait olmaya ve örgütte bir yere sahip olmaya ilişkin algısıdır (Li ve Zhang, 2020).
- Örgütsel kimlik örgüt üyelerinde “biz kimiz?” sorusuna ilişkin algıyı ifade etmektedir (Ashforth vd, 2020).

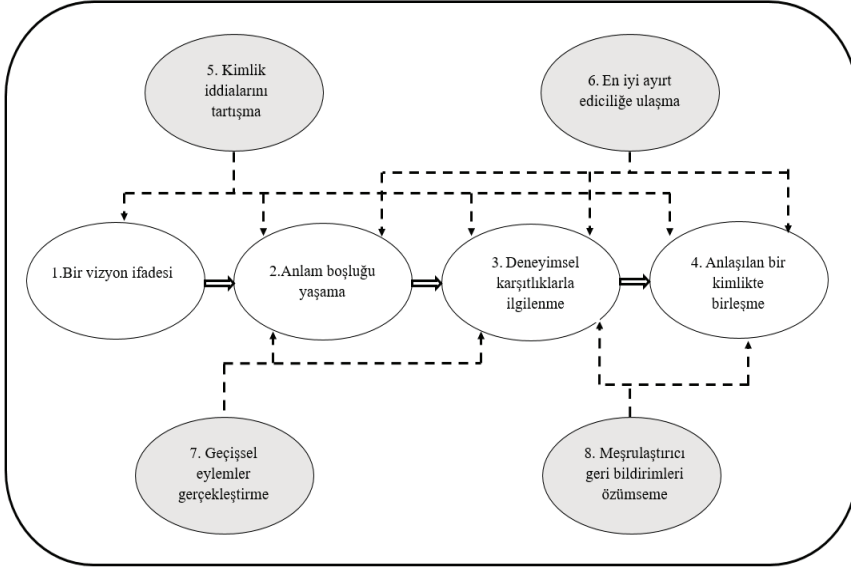
Hedefler, görevler, değerler ve eylemler örgütsel kimliğin şekillenmesini sağlamaktadır (Scott ve Lane, 2000). Bununla birlikte örgütsel kimlik, örgüt üyelerinde belirli değerlerin içselleştirmesini sağlayarak sadece bu üyelerin tutumlarını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda vizyon, uygulamalar ve ürünler gibi maddi yapılara da dönüşmesini sağlamaktadır (Cornelissen vd., 2007). Yani örgütsel kimlik sadece bir metafor değil, örgütün davranışlarını ve faaliyetlerini belirleyen bir kavramdır. Nitekim bir örgütün kimliğini tanımlarken kullanılan sıfatlar ona özgü olan ve herkes tarafından algılanabilen özelliklerini içermektedir ve bunlar örgütün davranışlarını belirlemektedir (Haslam vd., 2003). Bu sebeple örgütsel kimlik hem örgütü anlamada hem de çevreyle etkileşimini incelemede merkezi bir kavram olarak öne çıkmaktadır (He ve Brown, 2013).

Örgütsel kimlik, karmaşık ve uzun süren bir süreçte oluşmaktadır ve ilk adım bir vizyonun ifade edilmesidir. Bu ifade örgütün ilk kimlik iddiaları için bir temel oluşturmaktadır. Yöneticilerin dile getirdiği vizyon ifadesi örgüt üyelerinin kimlik müzakeresi yapmaya başlamasına sebep olmaktadır. Örgüt üyeleri vizyon ifadesini kabul etmeye başladıkça ise belirsizlikle yüzleşmekte ve ikinci aşama olan anlam boşluğu yaşamaya geçmektedirler. Bu aşamada kim oldukları noktasında bir netliğe varmak yerine ne olmadıkları konusunda anlaşmaya varmak daha basit bulunmakta ve bu durum kimliğin sınırlarını büyük ölçüde çizmektedir. Böylece anlam boşluğunu doldurma çabaları sürmektedir. Ardından üçüncü aşama olan deneyimsel karşıtlıklarla ilgilenme süreci başlamaktadır. Bu aşamada örgütün olumlu özellikleri kurumsallaşmaktadır. Nitekim örgüt üyeleri bu aşamada eski deneyimlerini bu örgüte uygun eylemler için bir rehber gibi kullanmakta ve düşüncelerini meslektaşlarınıninkilerle karşılaş-

tırarak örgütsel kimlik üzerine herkesin uzlaşacağı özellikleri belirlemek üzerine çalışmaktadırlar. Dördüncü aşamada ise artık biz kimiz sorusuna yönelik net bir cevap yani örgütsel kimlik hakkında bir fikir birliği oluşmaktadır (Gioia vd., 2010).

Ayrıca bu temel ve ardışık olan aşamaların dışında bu aşamalarda etkin rolü olan daha da önemlisi son aşamaya kadar halen geçici olan örgütsel kimliğin sağlamaştırılmasını sağlayan aşamalar da mevcuttur (Gioia vd., 2013). Bunlardan ilki kimlik iddialarını tartışmadır. Burada örgüt üyeleri kimlik iddialarında bir uzlaşmaya varmak için müzakere etmekte ve bu müzakere süreci ilk dört aşamanın tamamında devam etmektedir. En iyi ayırt ediciliğe ulaşma ise ikinci aşamadan dördüncü aşamaya kadar olan aşamalarda devam etmektedir ve örgütü diğerlerinden farklılaştırma çabalarını kapsamaktadır. Geçişsel eylemler gerçekleştirme ise ikinci ve üçüncü temel aşamalara katkı sunmaktadır. Burada kimlik netleşmemiştir ve davranışlar deneyimlenmekte ve geçici iş yapma şekilleri benimsenmektedir. Bunu bir keşif davranışı şeklinde düşünmek mümkündür. Çünkü bu sayede başarı elde edilirse kimliğin bir özelliği haline dönüşebilecek ayrıntılar ortaya çıkabilmektedir. Son olarak meşrulaştırıcı geri bildirimleri özümseme ise üçüncü ve dördüncü aşamalarda belirgindir. Burada geri bildirimler yoluyla kimlikle ilgili özellikleri desteklemeye ve onaylamaya yönelik arayış söz konusudur (Gioia vd., 2010). Örgütsel kimlik oluşum süreci Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Örgütsel Kimlik Oluşum Süreci



Kaynak: (Gioia vd., 2010)

2.3. Örgütsel Kimliğin Temel Özellikleri

Örgütsel kimliğin merkezilik, ayırt edicilik ve kalıcılık olmak üzere üç temel özelliği mevcuttur (Albert ve Whetten, 1985) ve bu üç özellik iç içe geçmiştir (Gioia et al., 2013).

2.3.1. Merkezilik

Merkezilik, örgütün sahip olduğu temel özellikleri ifade etmektedir (Lin, 2004). Başka bir deyişle merkezilik, organizasyonun kendine özgü niteliklerini kapsamakta ve organizasyonun özünü oluşturmaktadır (Albert ve Whetten, 1985). Merkezi olan nitelikler, değerler, ürünler ve hizmetlerdir ve “biz kimiz” sorusuna verilen cevaptaki temel yönleri olarak kabul edilmektedir (Gioia et al., 2013). Yani merkezilik en temel örgütsel değerleri ifade etmekte ve örgüt içinde tutarlı olan temel değerler ve normlara atıfta bulunmaktadır (Ashforth ve Mael, 1996). Bu sebeple örgütü bir arada tutan ve varlığını devam ettirmesini sağlayan özelliği olarak görülmektedir (Lerpold vd., 2007).

2.3.2. Ayırt edicilik

Ayırt edicilik, diğer örgütlerle yapılan karşılaştırmalara, benzerlik yargılarına ve farklılıklara dayanmaktadır (Corley vd., 2006). Ancak bu, organizasyonun diğer organizasyonlara kıyasla benzersiz olduğu anlamına gelmez (Yamashiro, 2015). Örgütü diğerlerinden (Albert ve Whetten, 1985), genellikle rakiplerden (Empson, 2004) ayıran özellikleri temsil eder. Bu özellikler örgütün diğerlerine kıyasla algılanan farklılıklarıdır, ancak olumlu olanlar kastedilmektedir (Ashforth ve Mael, 1996). Örgütsel kimliğin ayırt edicilik özelliği, örgütün kendisini konumlandırmasını sağlamaktadır. Çünkü örgütü diğer örgütlerden ayıran örgüt kültürü ile yönetim felsefesi gibi karakteristik özelliklerini içermektedir (Lin, 2004).

2.3.3. Süreklilik

Süreklilik, aynı kalmak ve zaman içinde değişmemek anlamına gelmektedir (Albert ve Whetten, 1985). Bu nedenle, örgütün sürekliliğini ve istikrarını mümkün kılmaktadır (Ashforth ve Mael, 1996). Literatürde kimliğin doğası hakkında yapılan çalışmalarda, bu özellik ile ilgili tartışmalar mevcuttur (Huang-Horowitz ve Freberg, 2016). Gioia vd. (2013), “süreklilik” teriminin çok kesin olduğunu, çünkü “süreklilik” teriminin istikrar, aynı olma ve değişmezlik anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel kimliğin değişebileceğini, kesin olarak değişmez olmadığını savunmuşlardır. Empson (2004) da örgütsel kimliğin doğası gereği dinamik olduğunu belirtmiştir. Bu konu hakkında hala devam eden bir tartışma olmasına rağmen, araştırmacılar örgütsel kimliği oluşturan özelliklerin kalıcı olmasalar bile süreklilik göstermesi gerektiği konusunda genel olarak hemfikirdir (Georgallis & Lee, 2020). Bu tartışmadaki temel sebep,

örgütler için hiçbir şeyin sabit kalmaması ve sürekli bir değişimin mevcut olmasıdır. Bu değişim karşısında örgütsel kimliğin de değişebileceğini savunan çalışmalar vardır. Ancak örgüt ruhunun sabit kaldığı ve değişmediği fikri yaygındır (Prokushenkov, 2024).

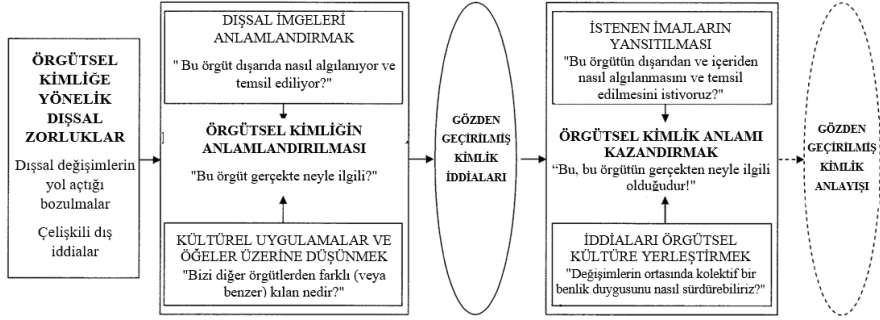
3. ÖRGÜTSEL KİMLİK İLE DİJİTAL DÖNÜŞÜM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Küresel hale gelen rekabetçi pazarda sürekli bir değişim meydana gelmektedir ve firmalar hayatta kalmak için bu değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Bu doğrultuda değişime yanıt olarak firmalar faaliyetlerinde, stratejilerinde ve genel anlamda pazardaki duruşlarında bazı değişiklikler yapmaktadırlar. Ancak bazen örgütsel kimlik gerekli değişiklikleri yapmayı engelleyebilir ya da kimlik ifadeleriyle çelişen değişimler gerekebilir. Bu sebeple örgütsel değişimi gerçekleştirmek için örgütsel kimlikte de değişim yapmak gerekebilir. Çünkü örgütsel kimlik, örgütün hangi faaliyetleri nasıl yürüteceğini ve çalışanların davranışlarını belirlemektedir. Başka bir deyişle örgütsel değişim, örgütsel kimlik değişimini tetiklemektedir (He ve Baruch, 2009).

Örgütsel kimliğin, merkezilik, ayırt edicilik ve süreklilik şeklinde ifade edilen üç temel özelliğinden süreklilik özelliği literatürde sıklıkla tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmalarda varılan nokta ise genel olarak kimlik etiketlerinin değişmemesine rağmen anlamlarında değişimin olduğu yönündedir (Gioia vd., 2013). Ancak yine de süregelen kimliği değiştirmek zor olabilir. Bu doğrultuda örgüt içinde kimliğin artık eskidiği algısını yayarak örgütsel kimlik değişimi kolaylaştırılabilir. Diğer yandan kimlik değişimine başlamak ve devam ettirebilmek ancak liderlik ve kültür değişimi gibi yönetsel müdahalelerle mümkün olabilir (He ve Baruch, 2009).

Bununla birlikte değişim durumunda örgütsel değişimi etkili bir şekilde yönetmek için ilk adım bu değişimin etkisini anlamaktır. Bunu anlamadan değişim sürecine girmek, örgütte değişime karşı direncin oluşmasına sebep olabilir. Çünkü çevresel değişiklik durumunda örgüt üyeleri bu değişimi örgütsel kimlik için bir tehdit olarak görebilir (Ravasi ve Schultz, 2006) ve bu sebeple değişime karşı bir direnç oluşabilir, çalışanların memnuniyeti ve işe bağlılıkları azalabilir (Jacobs vd., 2013). Bu sebeple örgütsel kimliğin doğru yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Böylece sadece değişimi başarmak değil, değişimden fayda sağlamak da mümkün olabilir (Margolis ve Hansen, 2002). Çünkü örgütsel kimlik, örgütsel değişimin başarılı ya da başarısız olmasında belirleyici etkiye sahiptir. Kimlik tehditlerine karşı örgütsel tepki Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2. Kimlik Tehditlerine Karşı Örgütsel Tepki



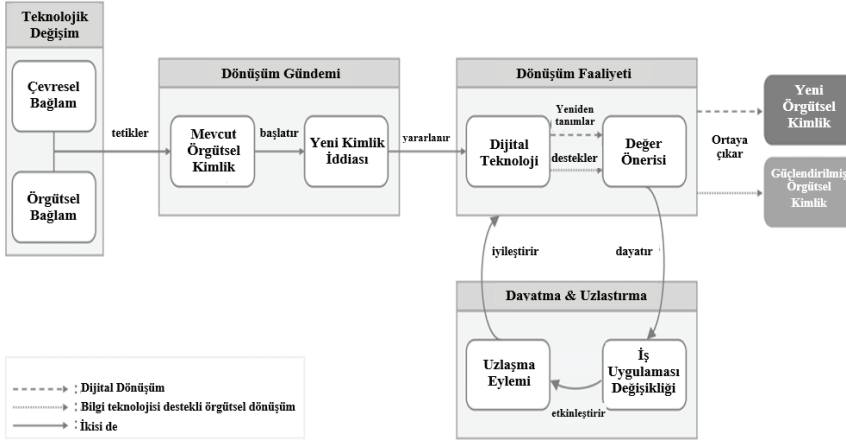
Kaynak: (Ravasi ve Schultz, 2006)

Örgütsel değişimi gerekli kılan değişimlerden biri teknolojilerin hızla gelişmesidir. Bu teknolojileri örgütün iş yapış şekillerine entegre etmek bir örgütsel değişimi gerektirmektedir. Ancak örgütsel kimliğin, örgütsel değişimin önünde bir engel olduğu ve yeni teknolojilerin ve uygulamaların benimsenmesini sınırlandırdığını vurgulayan çalışmalar mevcuttur (Klimkeit ve Reihlen, 2022). Bu doğrultuda yeni teknolojilerin benimsenip gerekli örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için örgütsel kimlikte de değişime gidilmesi gerekmektedir.

Dijital dönüşüm ise örgütler için köklü bir değişimi gerektirmektedir. Aslında dijital dönüşüm sadece bir değişimi değil dönüşümü ifade ettiğinden etkisi sadece dijital teknolojilerin faaliyetleri yürütürken kullanılmasının çok ötesindedir. Bu kapsamda Currie vd. (2024) dijital dönüşümün örgütsel kimlikte değişime yol açtığını ifade etmiştir. Buna bilinen bir örnek olarak Amazon'u göstermiş ve ilk olarak kendisini çevrimiçi bir kitap perakendecisi olarak tanıttığını ve artık bunun yerine en bilinen e-ticaret ve bulut bilişim şirketi olduğunu belirtmiştir.

Dijital dönüşüm değer önermelerini yeniden tanımlarken, bilgi teknolojileri kullanımıyla yaşanan örgütsel değişim değer önerilerini desteklemektedir (Wessel vd., 2021). Bununla birlikte yeni kimlik oluşturma aracı olarak bilgi teknolojileri ve dijital teknolojiler önemli birer araçtır (Davis, 2023). Dijital dönüşüm ve bilgi teknolojileri destekli örgütsel değişime yönelik örgütsel kimlik dönüşüm modeli Şekil 3'te gösterilmektedir.

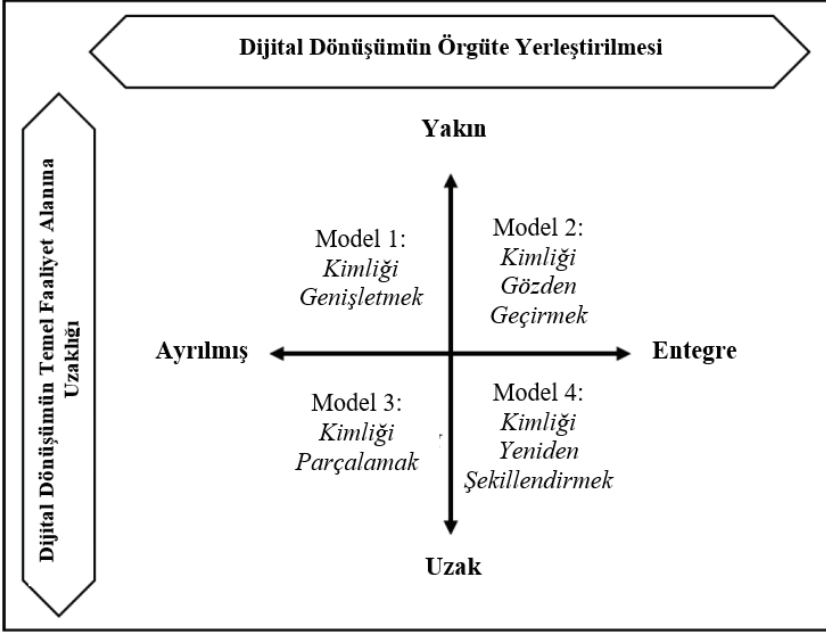
Şekil 3. Örgütsel Kimliğe İlişkin Dönüşüm Modeli



Kaynak: (Wessel vd., 2021)

Dijital dönüşüm örgütsel kimliği dönüştürmektedir. Nitekim dijital dönüşüm iletişim ve etkileşim şekillerini değiştirmekte, örgütsel kimlik ise bu iletişim yollarıyla dönüştürülebilmektedir (Czakon vd., 2024). Öyle ki sosyal medya gibi çeşitli teknolojik araçlar yoluyla örgütler konumları önemli olmaksızın herkes tarafından görünür hale gelmiş ve örgütsel kimlik de benzer şekilde daha açık hale gelmiştir. Çünkü örgütlerin her eylemi paydaşlar ve kamu tarafından izlenebilir ve tartışılabilir durumdadır (Popa, 2024). Örgütsel kimliğin yeniden inşasında ise kimlik anlamlandırma, kimlik anlam kazandırma, dış imaj inşası ve kültürel yönetim önemli rol oynamaktadır (He ve Baruch, 2010).

Bununla birlikte Graf vd. (2023) dijital dönüşümün mevcut örgütsel yapıya göre ne derecede farklı olduğunun ve örgüte ne kadar entegre edildiğinin örgütsel kimlik değişimi üzerinde etkileri olduğunu belirtmiştir. Buna göre dijital dönüşüm mevcut işe genel anlamda uzaksa ve tam olarak örgüte entegre ediliyorsa kimliğin yeniden oluşturulması gerekmektedir. Bununla birlikte planlanan dijital dönüşüm mevcut işe yakınsa ve tam anlamıyla entegre edilmeyecekse sadece kimlik ifadesinin genişletilmesi yeterli olarak görülmektedir. Dijital dönüşümün örgütsel kimlik değişimi üzerindeki etkileri Şekil 4'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Şekil 4. Dijital Dönüşümün Örgütsel Kimlik Değişimi Üzerindeki Etkileri

Kaynak: (Graf vd., 2023)

Esasen dijital dönüşüm ve örgütsel kimlik birbirlerini etkilemekte ve güçlendirmektedir. Başka bir deyişle dijital dönüşüm kimlik değişimini tetiklemekte, bununla birlikte bir dijital dönüşüm gerçekleştirebilmek için de örgüt kimliğinin değişmesi gerekmektedir. Bu iki kavramın birleşimiyle ise yeni bir kavram olan dijital örgütsel kimlik kavramı ortaya çıkmıştır (Gao ve Jiang, 2025).

Dijital örgütsel kimlik, “bir örgütün karakterinin, değerlerinin ve hedeflerinin dijital platformlar ve uygulamalar aracılığıyla belirgin bir şekilde temsil edilmesini ifade etmekte” ve “örgütün benzersiz kişiliğini ve marka imajını yansıtmak için misyon ve vizyon ifadelerinin teknolojik gelişmelerle stratejik olarak uyumunu içermektedir” (Alotaibi, 2025). Dijital örgütsel kimlik dijital çağda örgütlerin dış çevreye karşı imajlarını arttırmalarını sağlamaktadır. Nitekim dijital bilinç sahibi olmak, faaliyetleri bu doğrultuda sürdürmek ve bu bilginin erişilebilir olması hem iç hem de dış paydaşların ilgili örgüte karşı pozitif bir bakış açısına sahip olmasını sağlayabilir. Diğer yandan dijital örgütsel kimlik, örgütsel faaliyetlerin yapılma şeklini ve örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirdiğinden dijital dönüşümü mümkün kılmaktadır (Gao ve Jiang, 2025).

4. SONUÇ

Örgütsel kimlik kavramı, Albert ve Whetten'in (1985) öncü çalışmasıyla birlikte literatürde yoğun ilgi görmüş ve bu çalışmalar örgüt yapısı ve örgütsel dinamikler konusunda mevcut bilgi altyapısına kritik katkılar sunmuştur. Çünkü firmanın temel değerlerini ifade eden ve onu diğerlerinden ayıran örgütsel kimlik, firmanın yapısı ve faaliyetleri ile ilgili çerçeveyi çizmekte, ayrıca çalışan davranışlarını yönlendirmektedir. Bu sebeple çeşitli yaklaşımlarla ele alınan örgütsel kimlik kavramıyla ilgili zengin bir literatür ve çeşitli tanımlar mevcuttur.

Örgütsel kimlik örgüt üyelerinde “bir örgüt olarak biz kimiz?” sorusuna yönelik ortak bir cevabı mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel kimlik, örgütü bir arada tutmak için bir ihtiyaç olarak da değerlendirilmektedir (Gioia vd., 2013). Ancak çevrede örgütü etkileyen bir değişim söz konusu olduğunda mevcut örgütsel kimlik yapısıyla yola devam etmek zor olabilir. Çünkü bu değişim örgütsel bir değişimi de gerektirebilir ve örgütsel kimlik örgütün yolunu çizdiğinden örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için çizilen bu yolda değişikliklere gitmek ya da tamamen başka bir yol çizmek daha uygun olabilir. Bu konuda literatürde iki görüş baskındır. Bunlardan biri mevcut örgütsel kimliğin örgütsel değişime bir engel teşkil ettiği, hatta örgütte dirence sebep olduğudur. Bir diğeri ise örgütsel değişimin örgütsel kimlik değişimini etkilediği ve bu değişimin örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için destekleyici olduğu yönündedir.

Dijital dönüşüm, diğer çevresel değişimlerden çok daha geniş kapsamlı ve köklü bir değişimi gerektirmekte, bu durum ise örgütsel kimlikle ilişkisinin anlaşılmasının önemine işaret etmektedir. Dijital teknolojiler örgütsel kimliği yeniden şekillendirmekte, bu durum iş faaliyetleriyle olan uyuma göre ya kimlik tehditleri oluşturmakta ya da örgütler için önemli gelişim fırsatları sunmaktadır (Canbul Yaroğlu, 2024). Dahası dijital dönüşüm ve örgütsel kimlik arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Dijital dönüşüm yeni bir örgütsel kimliğin oluşturulmasını tetiklemektedir. Nitekim bu doğrultuda dijital örgütsel kimlik şeklinde yeni bir kavram da ortaya atılmıştır. Bununla birlikte örgütsel kimlikte değişimi gerçekleştirmek ise köklü bir örgütsel dönüşümü ifade eden dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini mümkün hale getirmektedir.

Bu çalışmada örgütsel kimlik kavramı derinlemesine incelenmiş ve dijital dönüşüm ile ilişkisi irdelenmiştir. Mevcut literatürde örgütsel kimlik ve örgütsel değişim ilişkisi üzerine birçok çalışma olsa da dijital dönüşümle ilişkisine yönelik sınırlı araştırma mevcuttur. Bununla birlikte yeni bir kavram olarak dijital örgütsel kimlik ile ilgili de yeterli çalışma bulunmamaktadır. Kapsamlı bir değerlendirme sunan bu araştırmanın,

literatürdeki bu boşlukların doldurulmasına yönelik yapılacak çalışmalara önemli bir temel kaynak olması amaçlanmıştır. Bununla birlikte dijital dönüşüm girişimleri olan işletmelere de örgütsel kimliğin önemine yönelik bir bakış açısı sağlanmaktadır.

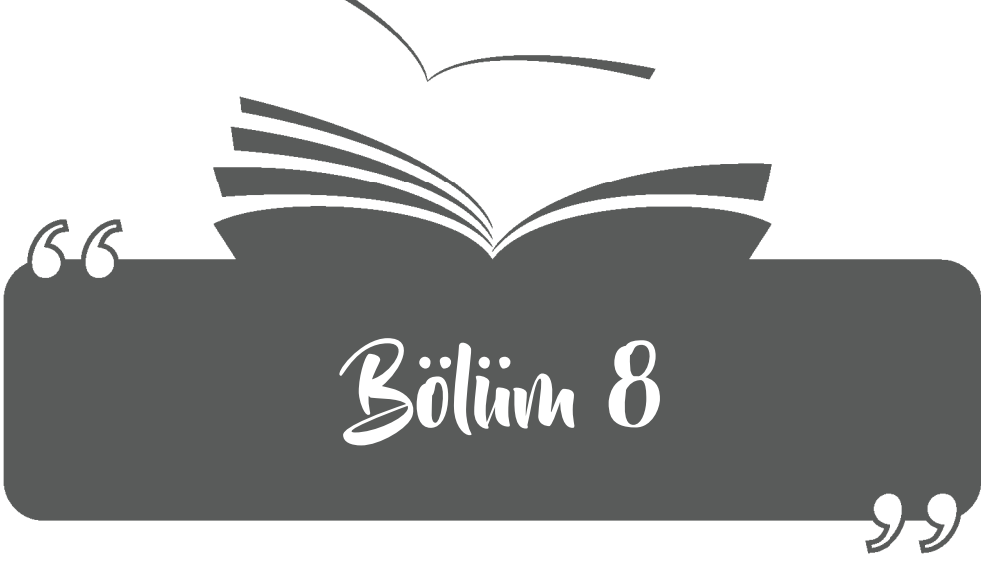
KAYNAKLAR

- Adams, B. G., & Van De Vijver, F. J. (2017). Identity and acculturation: The case for Africa. *Journal of Psychology in Africa*, 27(2), 115-121.
- Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International journal of organizational leadership*, 3, 41-55.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, içinde (s.263-295). JAI Press.
- Alotaibi, M. (2025). Participative Leadership as a Catalyst for Digital Transformation: Building Digital Organizational Culture and Identity. *Journal of Management World*, 2, 333-344.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, içinde (s. 19-64). JAI Press.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Brickson, S. L. (2020). "My company is friendly," "Mine's a rebel": Anthropomorphism and shifting organizational identity from "What" to "Who". *Academy of Management Review*, 45(1), 29-57.
- Baldil, O. (2016). Identity formation in postmodern consumption cultures: An example of rocker subcultures. *International Journal of Media Culture and Literature*, 2(3), 81-102.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International journal of management reviews*, 17(1), 20-40.
- Canbul Yaroğlu, A. (2024). Who's in the mirror: shaping organizational identity through artificial intelligence and symbolic interactionism. *Kybernetes*. In press.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18, 1-16.
- Currie, W. L., Weerakkody, V., & Van Vliet, B. (2024). Digital transformation: The geopolitical-organizational nexus. *Journal of Information Technology*, 39(4), 618-629.
- Czakov, W., Mania, K., Jedynek, M., Kuźniarska, A., Choiński, M., & Dabić, M. (2024). Who are we? Analyzing the digital identities of organizations through the lens of micro-interactions on social media. *Technological forecasting and social change*, 198, 123012.
- Davis, D. J. (2023). Understanding virtual organizational identity through the intersection of information technology and narratives. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2830-2841.

- Dawson, V. R. (2015). "Who are we online?" Approaches to organizational identity in social media contexts. *The journal of social media in society*, 4(2), 28-72.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781.
- Fergnani, A., & Sweeney, J. A. (2021). Identity wind tunneling: A method for discovering an organization's strategic identity using scenarios. *Futures & Foresight Science*, 3(3-4), e96.
- Gao, Y., & Jiang, H. (2025). Research on Organizational Digital Identity: Evolution and Future Prospect. *International Journal of Finance and Investment*, 2(1), 87-91.
- Georgallis, P., & Lee, B. (2020). Toward a theory of entry in moral markets: The role of social movements and organizational identity. *Strategic Organization*, 18(1), 50-74.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management annals*, 7(1), 123-193.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative science quarterly*, 55(1), 1-46.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2020). Organizational identity: Components and construction. *Innovar*, 30(78), 89-104.
- Graf, A., Müller, L., Waltermann, H., Zimmer, F., & Hess, T. (2023). Exploring digital transformation's impact on organizational identity with an archetype framework. *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4224-4233.
- Haslam, S. A., Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2017). Metatheories and metaphors of organizational identity: Integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social interactionist model. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 318-336.
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British journal of management*, 14(4), 357-369.
- Haslam, S.A., Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T. and Dingle, G.A. (2020). Social Identity. K. Sweeny, M.L. Robbins & L.M. Cohen (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Health Psychology*, içinde (s. 679-688). Wiley.
- Haslam, S.A., Jetten, J., Postmes, T. and Haslam, C. (2009), Social Identity, Health and Well-Being: An Emerging Agenda for Applied Psychology. *Applied Psychology*, 58: 1-23.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

- He, H., & Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- He, H., & Baruch, Y. (2010). Organizational identity and legitimacy under major environmental changes: Tales of two UK building societies. *British Journal of Management*, 21(1), 44-62.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & organization management*, 38(1), 3-35.
- Huang-Horowitz, N. C., & Freberg, K. (2016). Bridging organizational identity and reputation messages online: A conceptual model. *Corporate Communications: an International Journal*, 21(2), 195-212.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of organizational change management*, 26(5), 772-792.
- Klimkeit, D., & Reihlen, M. (2022). No longer second-class citizens: Redefining organizational identity as a response to digitalization in accounting shared services. *Journal of Professions and Organization*, 9(1), 115-138.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Van Rekom, J., & Soenen, G. (2007). *Organizational identity in practice*. London: Routledge.
- Li, L., Jia, L., Zhang, Y., & Wei, L. (2023). Identity embarrassment and identity defense: The development of organizational identity of dispatched employees. *Acta Psychologica Sinica*, 55(12), 2035.
- Li, Y., & Zhang, Y. (2020). From motivation to organizational identity of members in non-profit organizations: The role of collectivism. *Frontiers in Psychology*, 11:1881.
- Lin, Y. Y. (2004). Organizational Identity and Its Implication on Organization Development. *Academy of Human Resource Development International Conference*, (Austin, TX), s.803-810.
- Margolis, S. L., & Hansen, C. D. (2002). A model for organizational identity: Exploring the path to sustainability during change. *Human Resource Development Review*, 1(3), 277-303.
- Martinez, L. V., Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2016). Identity management and relational culture in interfaith marital communication in a United States context: A qualitative study. *Journal of Intercultural Communication Research*, 45(6), 503-525.
- Mesmer-Magnus, J. R., Asencio, R., Seely, P. W., & DeChurch, L. A. (2018). How organizational identity affects team functioning: The identity instrumentality hypothesis. *Journal of Management*, 44(4), 1530-1550.
- Moghadam, A. H., & Tehrani, M. (2011). Predicting model of organizational identity toward its effect on organizational citizenship behaviors (OCBs). *African Journal of Business Management*, 5(23), 9877-9888.
- Mujib, H. (2017). Organizational identity: An ambiguous concept in practical terms. *Administrative Sciences*, 7(3), 28.

- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2003). Innovation tensions: chaos, structure, and managed chaos. *The International Handbook on Innovation*, 607-618.
- Ozturk, I., Huseyinzade Simsek, A., & Tariq, J. (2020). Perceiving the leadership and organizational identity under the contemplation of understanding of psychoanalytical approach. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(4), 288-303.
- Pifer, M. J., & Baker, V. L. (2016). Professional, personal, and relational: Exploring the salience of identity in academic careers. *Identity*, 16(3), 190-205.
- Popa, G. A. (2024). Branding and Organizational Identity in The Digital Age. *International Journal of Communication Research*, 14(4), 266-270.
- Prokushenkov, P. (2024). "We Are Brave Electronic Engineers!": Organizational Identity Attainment Through Performative Strategizing. *TalTech Journal of European Studies*, 14(2), 254-273.
- Putra, A. R. A., Sudrajat, R., Saputra, M. I., Gunawan, S., & Permana, D. Y. (2024). An Analysis of the Role of Law in the Formation of Social Identity in Urban Communities. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(11), 2304-2309.
- Ravasi, D., & Canato, A. (2013). How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185-204.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Rockwell, S. (2016). Supporting organizational turnaround through identity work. *OD Practitioner*, 48(1), 32-39.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Singh, M. (2017). Individual, cultural, and social identity: a communitarian approach. *International journal of academic research and development*, 2(6), 101-104.
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for information systems*, 22(1), 102-129.
- Yamashiro, Y. (2015). Conceptual expansion into organizational identity change. *Annals of Business Administrative Science*, 14(4), 193-203.



**ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNDE
KARİYER PLANLAMA FARKINDALIĞININ
SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ**

Hüsnü Akın ÖZCAN¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu, husnuakinozcan@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3604-4198

1. Giriş

Kariyer insan kaynaklarının önem verdiği konulardan birisidir. Bireyler eğitimleri boyunca çalışma hayatına dair kişisel kariyer hedeflerini belirlemeye çalışırlar. Kariyer planlaması hem bireysel hem de örgütsel anlamda yapılabilecek bir faaliyettir. Örgütler çalışanlarının performansını artırmak için kariyer planları yaparlar. Her mesleğin her kademesinde bir kariyer vardır. Bir genel müdür, işçi ya da akademisyenin kendi özelinde kariyer yaşantısı vardır. Örgüt içerisinde sadece dikey değil aynı kademe içerisinde de bilgi, beceri ve yetenekler arttırılarak kariyer kazanılması mümkündür. Bireyin kariyeri yalnızca yönetimin alacağı kararlar ile belirlenmez aynı zamanda kişi kendi kariyerini de planlayabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 137).

Kariyer bireye para, statü ve saygınlık kazandırırken, sorumluluk üstlenmesini, kişisel doyuma ulaşmasını sağlar. Birey kariyerini seçerken sosyal sınıf, ailesinin sosyal statüsü ve gelir düzeyi gibi çevresel faktörlerden etkilendiği gibi inanç, tutum, beklenti, kişisel yapı, değerler gibi psikolojik faktörlerden de etkilenir. Bir kişi kariyerini planlarken öncelikle hangi işte başarılı olabileceğini araştırır. Daha sonra çeşitli kaynaklardan yararlanarak iş aramaya başlar, iş bulur, yetenek kazanmaya çalışır. Kariyer ortasında kişi artık kendini kanıtlamaya başlamıştır. Öğrendiği tecrübeleri başkasına aktarmaya başlar. Kişi kariyer sonlarında ise emekliliğe hazırlanmaktadır. Örgüt açısından önemsiz görülmeye başlandığı için işinden ayrılabilir.

Kariyer, bireyin hayatı boyunca öğrenme, ilerleme ve gelişme evrelerini açıklayan bir kavramdır. İnsanlar kariyeri, mevcut işinde ilerleme, üst makamlara erişme ya da kendilerini geliştirme olarak kabul etmektedir. Bu çalışma, üniversite öğrencilerinin kariyerlerine yön verecek, kariyer hedeflerine ulaştıracak kariyer planlamasına bakış açılarını ele almaktadır. Çalışmanın amacı, kariyer planlama ölçeği başlığı ile öğrencilerin kariyer farkındalığı, mesleki farkındalık, kariyere yönelik inanç, seçimin doğruluğu ve eğitimin yeterliliği algılarının demografik değişkenler yönünden farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Karabük Üniversitesinde ön lisans ve lisans düzeyinde farklı bölümlerde öğrenim gören 699 öğrenciden, anket yönteminden faydalanılarak veriler elde edilmiştir. Verilere t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde kariyer farkındalığı algısında cinsiyet, gelir ve okul açısından, mesleki farkındalık algısında gelir ve okul açısından, kariyere yönelik inanç algısında okul açısından, seçimin doğruluğu algısında okul ve sınıf açısından, eğitimin yeterliliği algısında cinsiyet, okul ve sınıf açısından farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Kariyer planlama ölçeğinin hiçbir alt boyutu yaş açısından farklılaşmamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde kariyer planlamanın tanımı ve süreçlerinden bahsedildikten sonra literatürde bazı kariyer modellerinden örnekler paylaşılmıştır.

2.1. Kariyer Planlama

Kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince tırmanacağı merdivendir. Birey belirli bir eğitim almaya bile iş yaşamına adım attığı anda, bir iş seçmesiyle kariyeri başlar. Seçtiği işte kalması ya da farklı işlerde çalışması ile beceri ve deneyim kazanır, kariyer yolunda ilerler. Doğru bir kariyer planlaması, maddi kazanç yanında saygınlık, öz güven ve başarıya azmi kazandıran bir süreçtir (Ergeneli vd, 2016: 246). Kariyer planlama, bir meslek seçmek, işe girmek, çalışılan işte ilerlemek gibi kariyer değişimleri ile emekli olmayı da kapsayan kişinin çalışma hayatındaki süreçleri ifade etmektedir (Jayaprakash, 2011'den akt. Öztemel, 2021: 23). Kariyer planlaması, bir insan kaynakları uygulamasıdır. Kurumların birey-örgüt uyumunu kolaylaştırır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 203). Kariyer planlaması, birey ve örgütün gelecekteki hedeflerinin koordinasyonu, bireyin mevcut ya da ileriki zamanlardaki pozisyonu için yeterlilikle donatılması faaliyeti olarak ifade edilebilir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016: 211). Kariyer planlaması ile birey, bilgi ve becerisine göre çevresel faktörleri dikkate alıp çalışma yaşantısı ile ilgili hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyetleri önceden düzenler (Yılmaz, 2020: 174). Kariyer planlama, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki kategoriye ayrılır (Erdoğan, 2003; Keser, 2014, Odabaşı, 2010'den akt. Öztemel, 2021: 24). Bireysel kariyer planlama, bireyin mesleki gelişimini, örgütsel kariyer planlaması ise bireyin örgüt içindeki mesleki gelişimini ve yükselmesini (terfi) konu alır (Yılmaz, 2020: 175).

Bazı bireyler güçlü ve zayıf yönlerini, ilgi ve hedeflerini net bir şekilde tespit ederek kendi kariyer planlamasını başarılı bir şekilde yapabilirken, bazıları da profesyonel kariyer danışmanlarından yardım alabilmektedir. Kariyer danışmaları, öğrenciler ve danışanları için ilgi ve ihtiyaçlarına cevap veren bireysel kariyer planları hazırlar. Bir bireysel kariyer planının kapsamlılık, gelişimsel, birey merkezli, yeterlilik odaklı gibi dört özelliği bulunur. Kariyer planları çalışanlar, öğrenciler, aile üyeleri gibi kapsamlı bir grubun yetenek, ilgi alanı, değerler ve yetkinliklerini tanımlarken aynı zamanda hedeflerini de belirlemelerini sağlamaktadır. Bireylerin kariyer planı yaşamlarının farklı kesitlerindeki ihtiyaçlarına cevap verecek yani sürekli değişim ve gelişim gösterecek şekilde tasarlanmalıdır. Kariyer planı kişiye özgü hazırlanacağı için onun nitelik, yetkinlik ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Kariyer planı, bireyin iş, okul ya da toplumda edindiği bilgi, beceri, yetenek gibi yeterliliklerine odaklanmalıdır (Bhaerman, 1988'den akt. Öztemel, 2021: 25).

2.2. Kariyer Planlama Sürecinin Aşamaları

Kariyer planlama, eğitimine devam eden veya mezun olmuş bireylerin beceri, öğrenme ve deneyimlerini geliştirebilmelerine yardımcı olan bir süreçtir. Bu süreç, öz (kendini) değerlendirme, araştırma, deneyim, karar verme ve uygulama aşamalarından oluşur (Öztemel, 2021:28 vd.).

Kişi kariyerini planlamaya başlamadan evvel ilgi, beceri, yetenek, mesleki değerler, kişisel özellikler ve umut ettiği yaşam tarzı gibi durumların çerçevesini çizmelidir. Öz değerlendirmede kişi kendisi için neyin önemli olduğunu, ne yapmaktan keyif aldığını belirleyerek ilgi alanını tanımlar. İşi doğru yapmak, mutlu olmak, tanınmak, aile güvenliği, rekabet, finansal kazanç gibi değer yargıları bu aşamada oluşur. Öz değerlendirmede kişi zayıf ve güçlü yanlarını belirleyerek kendisini tanımaya çalışır (Öner, 2001:115; Taşçı, 2004: 124). İçeride dönük yapılan bu değerlendirmeden sonra yaşanan çevrenin de araştırılarak hedefler belirlenmeli, hedefler doğrultusunda faaliyetler planlanmalıdır. Üçüncü aşamada birey kariyer hedeflerini sağlamlaştırmak için deneyim kazanabileceği iş, staj gibi faaliyetleri (eğitim aldığı alanla ilgili; gerçek çalışma ortamını test etmek, deneyimsiz bireylere karşı rekabet üstünlüğü kazanmak, öz geçmişi güçlendirmek, tam zamanlı iş bulmayı kolaylaştırmak, network oluşturmak, gelecek iş başvuruları için referans kazanmak) deneyimlemelidir. Birey iş ilan sitelerini kullanarak, linkedin gibi iş alanı paylaşımı yapılan sosyal ağları kullanarak bir ilişki (network) ağına sahip olması faydalı olacaktır (Suvacı, 2018:49). Dördüncü aşama bireyin farkına vardığı ya da elde ettiği birikimleri fayda zarar ekseninde değerlendirdiği, maliyet analizi yapabildiği karar verme aşamasıdır. Bu aşamada alternatifler arasında bir değerlendirme yapılır. Son aşama olan uygulamada ise kişi artık kararını net olarak vermiştir. Kişi şu ana kadar neredeydi ve nereye varmak istemektedir hususlarını net olarak belirleyip eylem aşamasına geçmiştir (Öztemel, 2021: 62).

2.3. Kariyer Planlama Modelleri

Kariyer planlama modelleri, esasında kariyer planlama süreçlerini ifade etmektedir. Yani burada birey kendisiyle alakalı bilgileri toplar, meslekleri araştırıp inceler, karar alma yeteneklerini geliştirir ve sonuçta tüm bilgileri toplayarak bir seçimde bulunmaya yönelir. Belirtilen bu aşamalar bütün kariyer modelleri için temel oluşturmakla birlikte bireylerin problemlerinin çözümünde birkaç model örneği aşağıda açıklanmıştır (Öztemel, 2021:64).

2.3.1. SODI (DOTS) Modeli

DOTS veya diğer adıyla SODI modeli ilk olarak kariyer eğitimi için tasarlanmıştır. Daha sonra kariyer planlama olarak güncellenen SODI

kısaltması öz farkındalık (Self-awareness), fırsatların farkında olma (Opportunity awareness), karar verme-planlama (Decision making and planning) ve planları uygulama (Implementing plans) kavramlarından oluşmaktadır. Modele göre öz farkındalık; değer, ilgi, güç, karakter ve tutku gibi birey özelliklerini karşılamaktadır. Fırsatların farkında olmak; mesleki araştırma, iş eğilimleri gibi çalışma dünyasının genel yapılarının anlaşılmasıdır. Karar verme ve planlama ise; amaçların belirlenmesi, eylemlerin planlanması, kısaca kariyer kararlarının nasıl alınacağına ortaya çıkartılmasıdır. Planların uygulanması aşamasında ise deneyim kazanma, iş arama araçları (öz geçmiş, başvuru formları), çalışanlarla iletişim kurma gibi önceki evrelerde elde edilen birikimler birleştirilmekte, hayata geçirilmektedir (Öztemel, 2021:64-66).

2.3.2. Waterloo Modeli

Waterloo Üniversitesinin geliştirdiği bu model; öz değerlendirme, araştırma, karar verme, ağ ve iletişim, çalışma, yaşamı ve çalışmayı planlama aşamalarından oluşmaktadır. Modelde öz değerlendirme; kişilik, ilgiler, yetenekler, değerler, bilgi ve öğrenme ile girişimcilik gibi kavramların ön planda olduğu ilk aşamadır. Araştırma; bireyin eğitimi ile ilgili kariyer eğilimlerini araştırmak, medya ve çalışanlar gibi kesimlerle bilgilendirici görüşmeler gerçekleştirerek iş eğilimlerini takip etmek, deneyim kazanma süreçlerini yansıtır. Üçüncü aşama karar verme; bireyin kariyer ve kişisel amaçlarına göre hedef belirlemesi, yaşam boyu öğrenme kriterleridir. Ağ ve iletişim; bireyin dijital dünyanın imkanlarını kullanarak özgeçmişini hazırladığı, iş arama görüşmeleri gerçekleştirdiği aşamadır. Çalışma; iş tekliflerinin değerlendirilerek kabul edildiği, işte başarıya odaklanılan aşamadır. Yaşamı, çalışmayı planlama; bireyin evlilik, taşınma, istifa, kovulma, emeklilik gibi olaylar ile kariyeri için yeniden değerlendirme yaptığı aşamadır (Öztemel, 2021:67-69).

2.4. Kariyer Planlamasının Amaçları ve Etkileri

Bireyin beceri ve ihtiyacı ile örgütün yapısı ve hedeflerine uygun planlamanın amaçları şunlardır (Öztürk ve Teber, 2006:71; Yılmaz, 2020: 176);

- Bireylerin mevcut veya gelecekteki işleri daha etkili yapabilmeleri için ihtiyaç duyacakları yetkinlikleri kazandırmak,
- Çalışanların gelişimini sağlamak,
- Etkin ve verimli insan gücü kullanımını sağlamak,
- Bireysel kariyer hedeflerine ulaşılmasını sağlamak,
- Çalışan yeteneklerini kariyer fırsatlarına göre düzenlemek,
- Farklı alanlara yönelmeleri için çalışanları teşvik etmek,

- Çalışanların sadakat, iş tatmini ve işe bağlılıklarını saptamak.

Kariyer planlamasının yararlarını ise şu şekilde özetleyebiliriz (Çiftçi, 2011: 147-148; Yilmazer, 2020: 175-176);

- Bireylere daha iyi iş imkanı sağlaması,
- Çalışanlara yol gösterici nitelik taşıması,
- Birey-örgüt bütünleşmesini kolaylaştırması,
- Esnek çalışma ilişkileri yaratması,
- İş gücü çeşitliliği yaratması,
- İş sadakatini artırması,
- Terfi olabilecekleri belirlemesi,
- İş gücünün en iyi şekilde kullanılmasını sağlaması,
- Örgütsel iletişim ağını güçlendirmesi,
- Bireysel hedeflerin anlaşılması ve desteklenmesi sayesinde örgütsel hedeflerin kolaylaşması,
- Çalışanların örgütsel bağlılığının artması,
- Kamuoyunda olumlu imajın oluşmasını sağlaması,
- Örgütün motivasyon olarak desteklenmesini sağlaması,
- Eşit iş imkanları yaratması,
- İnsan kaynakları planlama süreçlerine yardımcı olması,
- İnsan kaynakları yönetiminin stratejik amaçlarına yardımcı olması,
- Bireyi motive etmesi,
- Çalışanlara yükselme fırsatı sunması,
- Çalışanların sosyal, fiziksel ve zihinsel kapasitelerinin yöneticiler tarafından fark edilmesini sağlaması,
- Bireyini gelişimini sağlamasıdır.

Yöneticilerin bir kısmı, kariyer planlamasının kurumun iş yükünü çoğaltacağını, danışman kullanımı, hizmet içi veya hizmet dışı eğitimin bütçe için aşırı yük getireceğine inanmaktadırlar. Bununla birlikte kariyer planlamasının birey üzerinde olumsuz etkiler bırakması daha tehlikelidir. Çünkü çalışan beklentisinin artması, stres ve gerginlik sebebidir. Birey için kariyerinin belirsiz olması, yaşamındaki farklı beklentiler, kişisel baskı hissetmesine, motivasyonunun düşmesine, performansının azalmasına

neden olabilmektedir. Bireyin bu yaşadıkları sonuçta örgütsel sadakatini olumsuz şekilde etkileyecektir (Aytaç, 2005: 147).

3. Metodoloji

Çalışmaya ait hipotezler, evren, örneklem, veri toplama ile veri analizine dair bilgiler bu bölümde belirtilmektedir.

3.1.Hipotezler

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H1: Öğrencilerin kariyer farkındalığı algısı (a), mesleki farkındalık algısı (b), kariyere yönelik inanç algısı (c), seçimin doruluğuna ilişkin algısı (d) ve eğitimin yeterliliğine ilişkin algısı (e) **cinsiyet** yönünden farklılık göstermektedir.

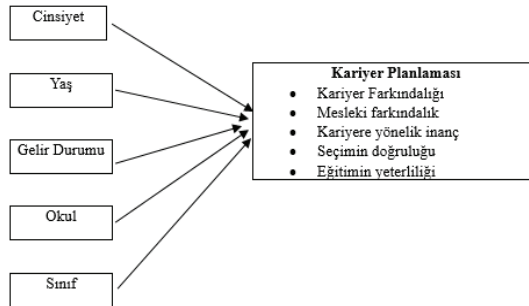
H2: Öğrencilerin kariyer farkındalığı algısı (a), mesleki farkındalık algısı (b), kariyere yönelik inanç algısı (c), seçimin doruluğuna ilişkin algısı (d) ve eğitimin yeterliliğine ilişkin algısı (e) **yaş** açısından farklılık göstermektedir.

H3: Öğrencilerin kariyer farkındalığı algısı (a), mesleki farkındalık algısı (b), kariyere yönelik inanç algısı (c), seçimin doruluğuna ilişkin algısı (d) ve eğitimin yeterliliğine ilişkin algısı (e) **gelir durumu** yönünden farklılık göstermektedir.

H4: Öğrencilerin kariyer farkındalığı algısı (a), mesleki farkındalık algısı (b), kariyere yönelik inanç algısı (c), seçimin doruluğuna ilişkin algısı (d) ve eğitimin yeterliliğine ilişkin algısı (e) okul yönünden farklılık göstermektedir.

H5: Öğrencilerin kariyer farkındalığı algısı (a), mesleki farkındalık algısı (b), kariyere yönelik inanç algısı (c), seçimin doruluğuna ilişkin algısı (d) ve eğitimin yeterliliğine ilişkin algısı (e) **sınıf** açısından farklılık göstermektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu, Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar Meslek Yüksekokulu Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve İşletme Fakültesi'nde öğrenimine devam eden öğrenciler oluşturmaktadır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığından alınan verilere göre evrendeki toplam öğrenci sayısı 9390'dır. Bu evrenden tesadüfi biçimde seçilen ve gönüllülük esası gözetilerek katılımları istenilen 699 öğrenciye Google formlar üzerinden anket formu dağıtılmış ve eksik herhangi bir yanıt olmadığından verilen cevaplar analiz yapmak için uygun görülmüştür. Örneklem dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırma Örnekleminin Demografik Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	505	72,2
	Erkek	194	27,8
Yaş	17-20 arası	319	45,6
	21-23 arası	334	47,8
	24 ve üzeri	46	6,6
Okul	Adalet MYO	190	27,2
	Safranbolu Şefik Y.D.MYO	77	11,0
	Sağlık Hiz.MYO	292	41,8
	İşletme Fakültesi	140	20,0
Sınıf	1. Sınıf	208	29,8
	2. Sınıf	464	66,4
	3. Sınıf	6	0,9
	4. Sınıf	21	3,0
Gelir Durumu	0-17.002 TL	223	31,9
	17.003 TL-34.215 TL	309	44,2
	34.216 TL ve üzeri	167	23,9

Çalışmaya katılan öğrencilerin %72,2'si kadın ve %27,8'i erkektir. Yaş dağılımına bakıldığında ise katılımcıların çoğunluğunun 21-23 yaş arasında olduğu görülmektedir (%47,8). Çalışma kapsamında katılımcıların çoğunluğu Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu (%41,8) ve 2. Sınıf (%66,4) öğrencilerinden oluşmaktadır. Gelir dağılımına bakıldığında ise öğrencilerin büyük çoğunluğunun 34.215 TL ve daha az gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bu çalışmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların kariyer planlama algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Öğrencilerin kariyer planlama algılarının seviyesi, Eroğlu (2020) tarafından geliştirilen “**Kariyer Planlama Ölçeği**” kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçek 23 ifade ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte kariyer farkındalığı alt boyutuna ilişkin 9 ifade, mesleki farkındalık alt boyutuna ilişkin 4 ifade, kariyere yönelik inanç alt boyutuna ilişkin 4 ifade, seçimin doğruluğu alt boyutuna ilişkin 3 ifade, eğitimin yeterliliği alt boyutuna ilişkin 3 ifade bulunmaktadır. Araştırmada öncelikle ölçeğin geçerliliği araştırılmıştır. Geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde ölçeğin içsel tutarlılığı belirlenebilmesi için Cronbach Alfa (α) istatistiği kullanılmıştır. Katılımcıların kariyer planlama algılarının demografik değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ve ANOVA testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışmasının etik kurallara uygunluğu, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 01.04.2024 tarih ve E-332339 sayılı yazısı ile onaylanmıştır.

3.4. Bulgular

Araştırmada öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların kariyer planlama algıları çerçevesinde kariyer farkındalığı, mesleki farkındalık, kariyere yönelik inanç, seçimin doğruluğu ve eğitimin yeterliliği alt boyutlarına ilişkin verilerin ortalamaları, standart sapmaları ile aralarındaki korelasyon ilişkilerine bakılmıştır. Araştırmanın son kısmında ise oluşturulan hipotezlere ait analizler yer almaktadır.

Eroğlu (2020) tarafından geliştirilen beş faktörlü ve 23 ifadeden oluşan kariyer planlama ölçeğinin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Yapılan DFA neticesinde yazında kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır. Düzeltme indekslerinin incelenmesi neticesinde, ölçeğin kariyer farkındalığı alt boyutundaki iki ifade, mesleki farkındalık alt boyutu ile kariyere yönelik inanç alt boyutundaki birer ifade çapraz yüklenme eğilimi nedeniyle model dışında bırakılarak analiz tekrarlanmıştır (Gürbüz, 2024:81). Ölçek alt boyutundaki maddelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir. Yapılan yeni analiz neticesinde modeldeki $\chi^2/sd=4.424$ (Bu değer 3 ve altında olması modelin iyi uyum gösterdiğini, 3-5 arasında olması da kabul edilebilir olduğunu gösterir. Gürbüz, 2024:38), **GFI=0.909**, **AGFI= 0.877**, **NFI=0.907**, **CFI=0.926** ve **RMSEA=0,070** değerlerinin

kabul edilebilirlik şartını sağladığı belirlenmiştir (Gürbüz, 2024:38; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003; Sümer, 2000). Dolayısıyla örneklem çerçevesinde ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Bu sonuçlar kariyer planlama ölçeğinin beş faktörlü kuramsal yapısının doğrulandığını göstermektedir (Kariyer farkındalığı 7 ifade, mesleki farkındalık 3 ifade, kariyere yönelik inanç 3 ifade, seçimin doğruluğu 3 ifade, eğitimin yeterliliği 3 ifade).

Araştırmada kariyer planlama ölçeğinin güvenilirliği Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı aracılığıyla ölçülmüştür. Araştırmaya göre Cronbach alfa katsayısı kariyer farkındalığı alt boyutu için 0.820, mesleki farkındalık alt boyutu için 0.877, kariyere yönelik inanç alt boyutu için 0.704, seçimin doğruluğu alt boyutu için 0.802 ve eğitimin yeterliliği alt boyutu için 0.787'dir. Kariyer planlama ölçeğinin bütünsel Cronbach alfa değeri ise 0.919'dir. Ölçeğe ilişkin tüm güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğundan ölçeğe ilişkin güvenilirlik sağlanmıştır (Nunnally ve Bernstein, 1994:265).

Kariyer planlama ölçeğinin alt boyutları ile demografik değişkenler açısından ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon ilişkisi Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	Korelasyon Değerleri					
			1	2	3	4	5	
1.Kariyer farkındalığı	1,877	0,586	1					
2.Mesleki farkındalık	1,797	0,690	0,665**	1				
3.Kariyere yönelik inanç	1,815	0,692	0,675**	0,652**	1			
4.Seçimin doğruluğu	2,227	0,821	0,645**	0,503**	0,583**	1		
5.Eğitimin yeterliliği	2,670	1,001	0,504**	0,407**	0,438**	0,589**	1	

N=699; * p<0,05; ** p<0,01;

Tablo 2'de belirtilen pearson korelasyon analizi verilerine göre kariyer planlama ölçeği alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğrencilerin kariyer planlama algısı kapsamında eğitimin yeterliliği algısı en yüksek boyuta sahiptir (Ort=2.670). Mesleki farkındalık ise en düşük ortalamaya sahip olan boyuttur (Ort=1.797). Kariyer farkındalığı boyutunun ortalaması 1.877, kariyere yönelik

inanç boyutunun ortalaması 1.815, seçimin doğruluğu boyutunun ortalaması ise 2.227'dir.

Hipotezler kapsamında öğrencilerin kariyer planlama algıları demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. İlk hipoteze göre öğrencilerin kariyer farkındalığı algısı (a), mesleki farkındalık algısı (b), kariyere yönelik inanç algısı (c), seçimin doğruluğuna ilişkin algısı (d) ve eğitimin yeterliliğine ilişkin algısının (e) **cinsiyet** açısından farklılık gösterip göstermediği hususunu tespit etmek için yapılan t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet Değişkeni Açısından Kariyer Planlama Algısı

Değişken	Kategori	Ort.	Std. Sapma	t-değeri	Serb. Derecesi	Sig. (p)
Kariyer farkındalığı	Kadın	1,9126	0,58001	2,554	697	0,011*
	Erkek	1,7865	0,59646			
Mesleki farkındalık	Kadın	1,8211	0,69477	1,441	697	0,150
	Erkek	1,7371	0,67879			
Kariyere yönelik inanç	Kadın	1,8389	0,70275	1,420	697	0,156
	Erkek	1,7560	0,66149			
Seçimin doğruluğu	Kadın	2,2383	0,78833	0,505	697	0,614
	Erkek	2,2010	0,90430			
Eğitimin yeterliliği	Kadın	2,7419	0,97931	3,061	697	0,002*
	Erkek	2,4845	1,03649			

* $p < 0,05$; N= kadın 505, erkek 194

Tablo 3'teki T testi sonucuna göre mesleki farkındalık ($p=0.190$; $p > 0.05$), kariyere yönelik inanç ($p=0.156$; $p > 0.05$) ve seçimin doğruluğu ($p=0.614$; $p > 0.05$) açısından kadın ve erkek öğrencilerin algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte, kariyer farkındalığı algısı kadın ve erkek öğrencilerde farklılaşmaktadır ($t(699) = 2,554$; $p=0,011$; $p < 0,05$). Bu çerçevede, kadın öğrencilerin algısı (Ort=1.9126), erkek öğrencilere (Ort=1,7865) göre daha yüksek ve olumludur. Yine eğitimin yeterliliğine ilişkin algı kadın ve erkek öğrenciler yönünden farklılaşmaktadır ($t(699) = 3.061$;

$p=0,002$; $p<0,05$). Kadın öğrencilerin algısı (Ort=2.7419), erkek öğrencilere (Ort=2,4845) göre daha yüksektir. Dolayısıyla, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilirken, H1a ve H1e hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi kapsamında öğrencilerin kariyer planlama algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan teste göre öğrencilerin kariyer planlama alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p<0,05$). Buna göre H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezleri reddedilmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi kapsamında öğrencilerin kariyer planlama algılarının gelir durumuna açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Gelir Değişkeni Açısından Kariyer Planlama Algısı

Değişken	Aylık Ücret	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Kariyer farkındalığı	0-17.002 TL ¹	1,9244	,60271	5,609	,004	1-3* 2-3*
	17.003 TL-34.215 TL ²	1,9149	,56410			
	34.216 TL ve üzeri ³	1,7459	,59097			
Mesleki farkındalık	0-17.002 TL ¹	1,8700	,70995	7,611	,001	1-3* 2-3*
	17.003 TL-34.215 TL ²	1,8425	,67447			
	34.216 TL ve üzeri ³	1,6188	,66795			
Kariyere yönelik inanç	0-17.002 TL ¹	1,8774	,70811	2,493	,083	
	17.003 TL-34.215 TL ²	1,8231	,66040			
	34.216 TL ve üzeri ³	1,7206	,72100			
Seçimin doğruluğu	0-17.002 TL ¹	2,2451	,79519	2,564	,078	
	17.003 TL-34.215 TL ²	2,2816	,80550			
	34.216 TL ve üzeri ³	2,1058	,87666			
Eğitimin yeterliliği	0-17.002 TL ¹	2,6712	,96561	2,150	,117	
	17.003 TL-34.215 TL ²	2,7400	,98931			
	34.216 TL ve üzeri ³	2,5409	1,06207			

Tablo 4'teki verilere göre kariyer farkındalığı algısında ($F=5.609$; $p<0.05$) ve mesleki farkındalık algısında ($F=7.611$; $p<0,05$) aylık gelire göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bulgulara göre 0-17.002 TL arası aylık gelire sahip olanların kariyer farkındalığı algısı (ORT=1.9244) ve mesleki farkındalık algısı (ORT=1.8700) daha yüksektir. En düşük kariyer farkındalığı algısı ve mesleki farkındalık algısı 34.216 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanlardadır. Buna göre H3a ve H3b hipotezleri kabul edilirken,

H3c, H3d ve H3e hipotezleri reddedilmektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi kapsamında öğrencilerin kariyer planlama algılarının okul değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Okul Değişkenine Göre Kariyer Planlama Algısı

Değişken	Okul	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Kariyer farkındalığı	Adalet MYO ¹	1,7248	,53523	9,586	,000	2-1* 3-1* 3-4*
	Safranbolu MYO ²	1,8850	,59898			
	Sağlık Hizmetleri MYO ³	2,0034	,62449			
	İşletme Fakültesi ⁴	1,8184	,50887			
Mesleki farkındalık	Adalet MYO ¹	1,5842	,60634	10,793	,000	2-1* 3-1* 3-4* 4-1*
	Safranbolu MYO ²	1,7879	,65093			
	Sağlık Hizmetleri MYO ³	1,9429	,75159			
	İşletme Fakültesi ⁴	1,7905	,61339			
Kariyere yönelik inanç	Adalet MYO ¹	1,6140	,61781	13,618	,000	2-1* 2-4* 3-1* 3-4*
	Safranbolu MYO ²	1,9091	,71048			
	Sağlık Hizmetleri MYO ³	1,9817	,73818			
	İşletme Fakültesi ⁴	1,6929	,57952			
Seçimin doğruluğu	Adalet MYO ¹	2,0596	,76671	13,129	,000	2-4* 3-1* 3-2* 3-4*
	Safranbolu MYO ²	2,2338	,82374			
	Sağlık Hizmetleri MYO ³	2,4406	,87338			
	İşletme Fakültesi ⁴	2,0095	,66420			
Eğitimin yeterliliği	Adalet MYO ¹	2,5649	,98140	10,404	,000	3-1* 3-2* 3-4*
	Safranbolu MYO ²	2,6104	1,04909			
	Sağlık Hizmetleri MYO ³	2,8984	1,00664			
	İşletme Fakültesi ⁴	2,3714	,88697			

* p<0,05; ** p<0,01; N= Adalet: 190, Safranbolu: MYO 77, SHMY:292, İşletme F:140

Tablo 5'teki verilere göre kariyer farkındalığı (F=9.586; p<0.05), mesleki farkındalık (F=10.793; p<0.05), kariyere yönelik inanç (F=13.618; p<0.05), seçimin doğruluğu (F=13.129; p<0.05) ve eğitimin yeterliliği (F=10.404; p<0.05) algılarında okul değişkenine göre anlamlı farklılık

lar bulunmaktadır. Bulgulara göre en yüksek algıya sahip olanlar Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda okuyanlardır (kariyer farkındalığı (ORT=2.0034), mesleki farkındalık (ORT=1.9429), kariyere yönelik inanç (ORT=1.9817), seçimin doğruluğu (ORT=2.4406), eğitimin yeterliliği (ORT=2.8984)). Buna göre H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e hipotezleri kabul edilmektedir.

Çalışmanın beşinci hipotezi kapsamında öğrencilerin kariyer planlama algılarının sınıf değişkeni açısından farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Sınıf Değişkenine Göre Kariyer Planlama Algısı

Değişken	Sınıf	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Kariyer farkındalığı	1 ^a	1,8798	,58858	,351	,789	
	2 ^b	1,8827	,58943			
	3 ^c	1,6905	,49004			
	4 ^d	1,7959	,56165			
Mesleki farkındalık	1 ^a	1,8510	,72136	,666	,573	
	2 ^b	1,7787	,68224			
	3 ^c	1,6667	,51640			
	4 ^d	1,7302	,62021			
Kariyere yönelik inanç	1 ^a	1,7885	,69049	,550	,649	
	2 ^b	1,8348	,69968			
	3 ^c	1,8333	,54772			
	4 ^d	1,6667	,57735			
Seçimin doğruluğu	1 ^a	2,1218	,77475	3,145	,025	2 ^b -1 ^{a*} 2 ^b -4 ^{d*}
	2 ^b	2,2895	,84125			
	3 ^c	2,2778	,77220			
	4 ^d	1,9048	,70823			
Eğitimin yeterliliği	1 ^a	2,4199	,95749	7,161	,000	2 ^b -1 ^{a*}
	2 ^b	2,7931	,99232			
	3 ^c	2,6111	1,18165			
	4 ^d	2,4603	1,14735			

Tablo 6'daki verilere göre seçimin doğruluğu algısında ($F=3.145$; $p<0.05$) ve eğitimin yeterliliği algısında ($F=7.161$; $p<0.05$) sınıf değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bulgulara göre 2. sınıf öğrencilerinin seçimin doğruluğu algısı (ORT=2.2895) ve eğitimin yeterliliği algısı (ORT=2.7931) daha yüksektir. En düşük algıya sahip olanlar seçimin doğruluğu değişkeninde 4.sınıflar olur iken (ORT=1.9048), eğitimin yeterliliği değişkeninde 1.sınıf öğrencileri olmuştur (ORT=2.4199). Buna göre H5a, H5b, H5c, hipotezleri reddedilirken, H5d ve H5e hipotezleri kabul edilmiştir.

4. Sonuç

Bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, çalıştığı işte gelişmesi kariyer kavramı ile açıklanır. Kariyer planlaması bireyin kariyerini yeteneklerine göre şekillendirmekte, yaşamı için etkin ve doğru kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Çalışan motivasyonunu artırma, bireysel ve örgütsel hedeflerin uzlaşmasını sağlama gibi özellikleri nedeniyle kariyer planlama kavramının insan kaynakları için faydalı bir yönetim aracı olduğu söylenebilir. Kariyer planlama sürecinin bireysel ve örgütsel olarak iki görünümü vardır. Bireysel kariyer planlaması ile kişi çalışma hayatı ile ilgili planlar yapmaktadır. Bireysel kariyer planlaması ile gelecekte beklenenleri doğrultusunda iş veya görevler şekillendirilmektedir. Bu süreçte birey öz değerlendirme yapmakta, fırsatları araştırmakta, hedeflerini belirlemekte ve bu doğrultuda planlar hazırlamaktadır.

Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin kariyer planlama algılarının boyutu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kariyer planlama ölçeğinin alt boyutları olan kariyer farkındalığı, mesleki farkındalık, kariyere yönelik inanç, seçimin doğruluğu ve eğitimin yeterliliği algılarının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Araştırma Karabük Üniversitesi'nde ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim görmekte olan 699 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir.

alışmaya ilişkin hipotezler, t-testi ile ANOVA analizleri kullanılarak araştırılmıştır. Analizler neticesinde ulaşılan bulgulara göre ilk olarak öğrencilerin kariyer planlamada eğitimin yeterliliği algısının diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mesleki farkındalık algısı en düşük ortalamaya sahiptir. Yani öğrencilerin kariyer hedeflerine ulaşabilmek için aldıkları eğitimin ve okuldaki olanakların yeterli olduğunu düşündükleri, kariyerleri için seminer, kurs ve sempozyumlara katılmaya çalıştıkları söylenebilir.

Hipotezlere göre elde edilen bulgularda ise kariyer planlamaya ilişkin algılarda cinsiyet, gelir, okul ve sınıf değişkenlerine göre farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Öncelikle kariyer farkındalığı algısının kadın ve erkek öğrenciler açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Kadın

öğrencilerin kariyer farkındalığı erkek öğrencilere göre daha yüksek ve olumludur. Bir başka deyişle kadın öğrencilerin kariyer planlama sürecinde öz (kendini) değerlendirme süreci daha belirgindir. Yani kadın öğrenciler, güçlü ve zayıf yönleri ile yeteneklerinin daha çok farkındadır. Kariyer hedeflerini ilgi ve yeteneklerine göre belirledikleri söylenebilir.

Gelir değişkeni açısından, kariyer farkındalığı algısı ile mesleki farkındalık algısı farklılaşmaktadır. Bulgulara göre, araştırma yapılan dönemki, asgari ücret ve altı gelire sahip olan öğrenci kitlelerinin bu iki alt boyut açısından farkındalığı daha yüksektir. Gelir seviyesi düşük olan öğrencilerin öz değerlendirmeyi daha iyi yapabildikleri, seçeceği meslek hakkında bilgi sahibi olma (meslekteki ilerleme olanakları, istenilen bilgi ve beceriler) konusunda daha bilinçli oldukları söylenebilir.

Başka bir bulguya göre kariyer planlamanın bütün alt boyutlarına ilişkin algı seviyeleri, öğrencilerin okulları açısından farklılaşmaktadır. En yüksek algıya sahip olanlar Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda okuyan öğrencilerdir. Burada okuyan öğrencilerin kariyer planı yaparken okulda edindiği bilgi, beceri, yetenek gibi yeterliliklerine daha fazla odaklandığı, öz değerlendirme, araştırma, deneyim, karar verme ile uygulama süreçlerinden oluşan kariyer planlama algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Sınıf değişkeni açısından, seçimin doğruluğu ve eğitimin yeterliliği algısında farklılıklar mevcuttur. Bulgulara göre 2. sınıf öğrencilerinin seçimin doğruluğu algısı ve eğitimin yeterliliği algısı daha yüksektir. En düşük algıya sahip olanlar seçimin doğru değişkeninde 4.sınıflar olur iken, eğitimin yeterliliği değişkeninde 1.sınıf öğrencileri olmuştur. Okuduğu bölümün kariyer planlama ve geliştirmede olanak sağladığı, hedeflerine ulaştıracağı, aldığı eğitimin ve okuldaki olanakların yeterli olduğu, kariyer belirsizliklerinin bir kariyer planıyla aşılabileceği inancı, 2.sınıf öğrencilerde daha yüksektir. Öğrencilerin yaşlarına göre ise kariyer planlama algısının alt boyutlarına ilişkin algıları farklılaşmamaktadır.

Yalnızca Karabük Üniversitesi kapsamında yapılan bir çalışma olması, araştırmanın kısıtlarından birisini oluşturmaktadır. Bu sebeple daha geniş bir örneklem kitlesinin olmaması, çalışma sonuçlarının genellenabilirliğini engellemektedir. Değişik bölge ve meslekler üzerinde yapılacak kapsamlı çalışmalar bu araştırmanın bulguları ile farklılaşabilir. Kariyer planlama tutumunun tek başına inceleme konusu olması araştırmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır. Kariyer planlama ile diğer tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerin araştırılacağı değişik çalışmaların literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aytaç, S. (2005), *Çalışma yaşamında kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Çiftçi, B. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. İçinde: Uğur Dolgun (Ed.), *Kariyer planlama* (s.137-164) Bursa: Ekin Basın ayın Dağıtım,
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz, S. M., Güler, B. K., Karapınar, P. B., Ekmekci, T., . . . Borluk, Ç. A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme: kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel
- Eroğlu, E. (2020). Spor bilimleri öğrenim gören öğrencilerin kariyer planlama ölçeği (CPS): geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Aşamalı Eğitim Dergisi*, 16(3), 123-131.
- Gürbüz, S. (2024), *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi- temel ilkeler ve uygulamalı analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Öztemel, K. (2021). *Kariyer planlama ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Keser, A. (2014). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Ekin
- Odabaşı, S. (2010). *Kariyer yönetimi*. İstanbul: Kum Saati.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Öner, M. (2001). *Kişisel kariyer planlaması*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Öztürk, Z. & Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: jandarma havacılık komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (19), 67-91.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74
- Sümer, N. (2000) Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, (3), 49-73.
- Suvacı, B. (2018). *Kariyerde değişim zamanı*. Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Yılmaz, A. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Seçkin.



**KURUMSALLAŞMA VE İLGİLİ ÜLKENİN DIŞ
POLİTİKASINDAKİ ÖNEMİNİN ANALİZİ**

Siddik ARSLAN¹

¹ Dr., siddikarслан@hotmail.com

1. GİRİŞ

Kurumsallaşma, modern devletlerin yönetim yapılarını kişisel tercihlerden ve keyfi uygulamalardan arındırarak belirli kurallar ve süreçlere dayandırma çabasıdır. Bu kavram, devletlerin iç ve dış politikalarında istikrar, şeffaflık, öngörülebilirlik ve hesap verebilirlik sağlamanın temel unsurudur (North, 1990). Devlet kurumlarının işleyişinin kişisel çıkarlardan bağımsız olarak yazılı kurallar ve standartlara dayalı şekilde yürütülmesi, uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında kritik öneme sahiptir (Acemoglu & Robinson, 2012). Kurumsallaşmanın eksik olduğu ülkelerde karar alma süreçleri genellikle kişisel tercihlere veya kısa vadeli politik hesaplara dayalı olarak şekillenmekte, bu durum iç ve dış politikada tutarsızlıklara ve güven kaybına yol açmaktadır (Bayramoğlu, 2015).

Bu çalışmanın temel amacı, kurumsallaşmanın dış politika süreçleri üzerindeki etkilerini analiz etmek ve kurumsal yapıların dış politika performansındaki belirleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırmanın kapsamı, farklı kurumsallaşma düzeylerine sahip ülkelerin dış politika uygulamalarının karşılaştırmalı analizi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın merkezinde yatan temel problem, “kurumsallaşma düzeyi ile dış politika etkinliği arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusudur. Bu bağlamda “güçlü kurumsal yapılara sahip devletler, dış politikada daha tutarlı ve etkili stratejiler geliştirebilmekte midir?” ve “kurumsal zayıflık, devletlerin uluslararası ilişkilerinde ne tür sorunlara yol açmaktadır?” gibi sorular araştırmanın çerçevesini oluşturmaktadır.

Uluslararası ilişkiler bağlamında kurumsallaşma, bir devletin dış politika süreçlerinin daha sistematik, şeffaf ve öngörülebilir hale getirilmesini hedefler. Güçlü kurumsal yapılara sahip devletler, dış politika kararlarını kurumsal mekanizmalar aracılığıyla alarak bu kararların kişisel tercihlere veya günlük siyasi çıkarlara bağımlı olmasını engellerler (Keohane, 1984). Bu kurumsal yaklaşım devletlerin uluslararası sistemde daha tutarlı aktörler olarak algılanmasını sağlar ve dış ilişkilerde güven ortamı oluşturur (Fukuyama, 2004). Kurumsallaşmış dış politika süreçleri, devletlerin uluslararası taahhütlerine bağlı kalma kapasitesini artırırken, yönetim değişikliklerinin dış politikada ani sapsmalar oluşmasını önler (Eralp, 2013).

Araştırmanın temel hipotezi; kurumsal yapıların gelişmişlik düzeyinin, devletlerin dış politika performansını doğrudan etkilediği yönündedir. Bu hipotez doğrultusunda, “hukukun üstünlüğü”, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik”, “demokratik katılım” ve “bürokratik kapasite” gibi kurumsal bileşenlerin dış politika çıktıları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır ve veriler bilimsel kitaplar, akademik makaleler, mülakatlar, gözlemler ve diğer somut kaynaklardan elde edilmiştir. Matematiksel işlemler, istatistiksel veriler veya

anket uygulamaları araştırma kapsamında yer almamaktadır.

Devletlerin uluslararası sistemde güvenilir ve istikrarlı aktörler olarak kabul edilmesi, büyük ölçüde kurumsallaşma düzeylerine bağlıdır. Kurumsal yapıların sağlamlığı, dış politika kararlarının süreklilik ve tutarlılık göstermesine olanak tanırken, uluslararası anlaşmalara ve taahhütlere olan bağlılığı güçlendirir (Huntington, 1968). Özellikle diplomatik ilişkilerin uzun vadeli stratejik çıkarlar doğrultusunda şekillendirilmesinde, kurumsal süreçlerin önemi büyüktür. Kurumsallaşmanın yetersiz olduğu devletlerde, dış politika kararları genellikle liderlerin kişisel eğilimleri veya kısa vadeli iç politik hesaplar doğrultusunda şekillenmekte, bu durum uluslararası arenada güven kaybına ve ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır (Putnam, 1993).

Literatür incelendiğinde, kurumsallaşma ve dış politika ilişkisini farklı boyutlarıyla ele alan çeşitli çalışmalar görülmektedir. Özellikle liberal kurumsalcı yaklaşımlar, devletlerin kurumsal yapılarının güçlendirilmesinin uluslararası işbirliğini ve istikrarı artıracığını savunmaktadır (Keohane & Martin, 1995). Bu perspektife göre, kurumsal mekanizmalar devletlerarası güveni artırarak işbirliğinin maliyetlerini azaltır ve karşılıklı çıkarların gözetilmesini teşvik eder. Öte yandan realist yaklaşımlar, uluslararası sistemin anarşik doğasının kurumsal yapıların etkisini sınırlandırdığını öne sürmektedir (Waltz, 2000). Bu çalışma, farklı teorik yaklaşımları dikkate alarak kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki somut etkilerini ampirik verilerle analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, kurumsallaşmanın temel bileşenleri olarak dış politika süreçlerinde meşruiyet sağlayan unsurlardır. Dış politika kararlarının şeffaf bir şekilde alınması ve bu kararlardan sorumlu olanların hesap verebilir olması, vatandaşların devlete olan güvenini artırırken, uluslararası toplum nezdinde de devletin güvenilirliğini pekiştirir (Kut, 2010). Demokratik yönetimlerde, dış politika kararları genellikle çeşitli kurumsal kontrol mekanizmalarına tabi tutulur ve kamuoyunun bilgilendirilmesi sağlanır. Bu şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürü, dış politikanın meşruiyetini artırırken, ulusal çıkarların daha geniş bir toplumsal mutabakatla savunulmasına olanak tanır (Dahl, 1971).

Hukukun üstünlüğü, kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından biri olarak dış politika kararlarının yasal çerçevede alınmasını ve uygulanmasını sağlar. Hukukun üstün olduğu sistemlerde, dış politika kararları keyfi uygulamalardan ziyade, anayasal ve yasal sınırlar içinde şekillenir (Rawls, 1999). Uluslararası hukuka saygı gösteren ve iç hukuk sistemini uluslararası normlarla uyumlu hale getiren devletler, uluslararası toplumun güvenilir üyeleri olarak kabul edilir ve diplomatik ilişkilerinde avantaj elde ederler (Simmons, 2009). Hukukun üstünlüğü ilkesinin zayıf olduğu devletlerde ise dış politika kararları çoğunlukla hukuki dayanaktan

yoksun, kişisel veya ideolojik tercihler doğrultusunda alınabilmektedir (Güneş, 2016).

Kurumsal yapılar, devletlerin kriz durumlarında daha sağduyulu ve stratejik kararlar almasına da olanak tanır. Özellikle uluslararası krizler karşısında, güçlü kurumsal mekanizmalara sahip devletler, daha sakin ve hesaplanmış tepkiler verebilmektedir (Rodrik, 2007). Kurumsal kapasitenin düşük olduğu devletlerde ise kriz yönetimi genellikle duygusal tepkilerle veya kısa vadeli siyasi hesaplarla şekillenebilmekte, bu da krizlerin derinleşmesine neden olabilmektedir. Etkin kriz yönetimi kapasitesi, devletlerin uluslararası sistemdeki itibarını güçlendiren önemli bir kurumsal yetkinliktir (Levitsky & Murillo, 2009).

Demokratik kurumların gelişmişliği, dış politika süreçlerinde toplumsal katılımı ve çoğulculuğu teşvik ederek kararların daha geniş bir meşruiyet zeminine oturtulmasını sağlar. Demokratik yönetimlerde dış politika kararları genellikle parlamentolar, sivil toplum kuruluşları, akademik çevreler ve medya gibi çeşitli aktörlerin katkısıyla şekillenir (Keck & Sikkink, 1998). Bu çoğulcu yaklaşım farklı perspektiflerin dış politika süreçlerine dâhil edilmesini sağlayarak daha kapsamlı ve sağlam politikaların geliştirilmesine olanak tanır. Demokratik kurumsallaşmanın zayıf olduğu ülkelerde ise dış politika, genellikle sınırlı bir elit grup tarafından belirlenir ve toplumsal katılım kısıtlıdır (Çınar, 2019).

Ekonomik kurumların sağlamlığı ve istikrarı, devletlerin dış politika kapasitelerini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Ekonomik kurumsallaşma, devletlerin uluslararası ilişkilerinde finansal bağımsızlık ve pazarlık gücü kazanmalarını sağlar (North, 1991). Güçlü ekonomik kurumsal yapılar, yatırımcılar için güvenilir bir ortam oluşturarak yabancı sermayeyi çeker ve ekonomik büyümeyi destekler. Ekonomik istikrar, devletlerin dış politikada daha bağımsız ve etkin hareket etmelerine olanak tanırken, ekonomik krizler dış politika seçeneklerini kısıtlayabilir ve devletin uluslararası sistemdeki konumunu zayıflatabilir (Frieden, 2006). Ekonomik kurumsallaşma, devletlerin dış politikada ticaret, yatırım ve kalkınma yardımları gibi ekonomik araçları daha etkin kullanmalarını da mümkün kılar (Kutlay, 2015).

Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, kurumsallaşma süreçlerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Dijital dönüşüm, kamu kurumlarının daha şeffaf, verimli ve erişilebilir hale gelmesini sağlarken, dış politika süreçlerinin de modernizasyonunu teşvik etmektedir (Bilgin, 2017). E-devlet uygulamaları, dijital diplomasi araçları ve veri analitiği dış politika yapımında karar vericilere daha zengin bilgi kaynakları sunmakta ve kararların daha bilimsel temellere dayandırılmasına olanak tanımaktadır. Teknolojik kurumsallaşma, devletlerin dijital çağda dış politika stratejilerini daha etkin şekilde uygulamalarını sağlamakta ve uluslararası iletişim

kapasitelerini artırmaktadır (Nye, 1990).

Uluslararası kurumlara etkin katılım ve uyum, devletlerin kurumsallaşma düzeylerinin önemli bir göstergesidir. Uluslararası örgütlere aktif katılım, çok taraflı diplomasiye verilen önemi yansıtırken, devletlerin küresel yönetim sistemine entegrasyonunu da güçlendirir (Krasner, 1982). Uluslararası norm ve standartları iç hukuk sistemine başarıyla entegre eden devletler, uluslararası toplumun saygın üyeleri olarak kabul edilir ve küresel diplomaside daha etkili roller üstlenirler. Uluslararası kurumsal yapılara bağlılık, devletlerin dış politikada öngörülebilirliğini artırırken, çok taraflı işbirliği mekanizmalarından daha fazla faydalanmalarını sağlar (Aydın, 2012).

Sivil toplumun güçlü olması ve dış politika süreçlerine katılımı, kurumsallaşmanın bir diğer önemli boyutudur. Sivil toplum kuruluşları, düşünce kuruluşları, akademik kurumlar ve medya dış politika süreçlerinde alternatif görüşlerin ve uzmanlık bilgisinin yönetime aktarılmasında önemli roller üstlenirler (Finnemore & Sikkink, 1998). Sivil toplumun dış politika tartışmalarına aktif katılımı, politikaların daha geniş toplumsal mutabakatla şekillenmesini sağlayarak meşruiyeti artırır. Ayrıca sivil toplum aktörleri, uluslararası ortaklarıyla kurdukları işbirlikleri aracılığıyla devletlerin kamu diplomasisi faaliyetlerini destekleyerek yumuşak güç kapasitelerinin artmasına katkıda bulunurlar (Ergin, 2020).

Liyakat esasına dayalı bir personel sistemi, dış politika kurumlarının etkinliğini belirleyen temel faktörlerden biridir. Diplomatik personelin ve dış politika uzmanlarının seçiminde ve yükselmesinde liyakat ilkesinin benimsenmesi, kurumsal kapasitenin ve kalıcılığın güvence altına alınmasını sağlar (Hall & Soskice, 2001). Profesyonel ve nitelikli diplomatik kadroların varlığı, devletlerin uluslararası müzakerelerde ve diplomatik girişimlerde daha başarılı olmasına olanak tanır. Liyakat ilkesinin zayıf olduğu sistemlerde ise diplomatik pozisyonlar siyasi ödül olarak dağıtılabilmekte, bu da kurumsal hafızanın ve profesyonelliğin zayıflamasına neden olabilmektedir (Karaca, 2019).

Stratejik planlama ve uzun vadeli düşünme kapasitesi kurumsallaşmış dış politika yapımının temel özelliklerindedir. Kurumsal yapıların gelişmişliği, devletlerin günlük siyasi çalkantılardan etkilenmeden, uzun vadeli stratejik çıkarlarını belirleme ve bu doğrultuda politikalar geliştirme kapasitelerini artırır (Ikenberry, 2001). Stratejik planlama kültürünün yerleştiği dış politika kurumları, uluslararası sistemi daha bütüncül bir perspektifle analiz edebilir ve farklı senaryolara hazırlıklı olabilirler. Stratejik düşünce kapasitesinin zayıf olduğu devletlerde ise dış politika genellikle reaktif bir nitelik taşır ve uzun vadeli ulusal çıkarlardan ziyade günlük krizlere tepki verme şeklinde yürütülür (Baykan, 2020).

Kriz yönetimi kapasitesi, kurumsallaşmış dış politika yapımının

önemli göstergelerinden biridir. Güçlü kurumsal yapılara sahip devletler, uluslararası krizlere daha soğukkanlı ve sistemli şekilde yaklaşabilir, krizlerin tırmanmasını önleyecek diplomatik mekanizmaları devreye sokabilirler (Lipset, 1959). Kriz durumlarında karar alma süreçlerinin belirli kurallara ve prosedürlere bağlı olması, duygusal veya aceleci kararlar alınmasını engeller ve krize daha rasyonel çözümler bulunmasına olanak tanır. Kurumsallaşmanın zayıf olduğu devletlerde ise kriz yönetimi çoğunlukla kişisel inisiyatiflere bağlı olarak yürütülür ve bu durum krizlerin derinleşmesine neden olabilir (Keyman, 2014).

Sonuç olarak kurumsallaşma süreci, devletlerin dış politikada sürdürülebilirlik, öngörülebilirlik ve güvenilirlik sağlamalarında kritik bir rol oynamaktadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, demokratik katılım, ekonomik istikrar, teknolojik yeterlilik, uluslararası entegrasyon, sivil toplum katılımı, liyakat ve stratejik planlama kapasitesi gibi unsurlar dış politikada kurumsallaşmanın temel bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Bu unsurların güçlendirilmesi, devletlerin uluslararası sistemde daha etkili ve saygın aktörler olarak yer almalarını sağlayacak, uzun vadeli ulusal çıkarların korunmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunacaktır (Gürkan, 2018). Bu makalede, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde inceleyerek devletlerin uluslararası sistemdeki etkinliğini artırmak için nasıl bir yol haritası izlemesi gerektiği değerlendirilecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı

Kurumsallaşma, organizasyonların ve devletlerin belirli kurallar, normlar ve yapılar çerçevesinde işleyişini düzenleyen sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, kişisel tercihlerden ve keyfi davranışlardan bağımsız bir yönetim mekanizmasının oluşturulmasını hedefler (North, 1990). Kurumsallaşma sürecinin temel amacı, organizasyonların veya devletlerin faaliyetlerinin kişilerden bağımsız olarak sürdürülebilmesini, şeffaflığını ve hesap verebilirliğini sağlamaktır (Scott, 2008). Kurumsal teorisyenler, kurumların sadece resmi kurallar ve yapılar olmadığını, aynı zamanda toplumsal normlar, değerler ve inançları da içeren karmaşık sosyal oluşumlar olduğunu vurgulamaktadırlar (Acemoglu & Robinson, 2012). Bu bağlamda kurumsallaşma süreci, örgütsel ve toplumsal yaşamın belirli bir düzen ve süreklilik kazanmasını sağlayan yapısal dönüşümleri kapsamaktadır (DiMaggio & Powell, 1991).

Kurumsallaşma, devletlerin iç yönetiminde ve dış politikasında istikrarı, tutarlılığı ve öngörülebilirliği artıran bir faktördür. Özellikle yönetim kalitesinin yükseltilmesi, karar alma süreçlerinin rasyonelleştirilmesi ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Keohane, 1984). Kurumsallaşmış devletler, politikaları-

nı şeffaf bir şekilde oluşturur ve uygular, bu da hem iç politikada hem de uluslararası arenada güvenilirliği ve meşruiyeti artırır. Bayramoğlu (2015)'na göre, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan devletlerde kararlar daha sistematik bir şekilde alınır ve uygulanır, bu da politikaların etkinliğini ve verimliliğini artırır. Peters (2019), kurumsallaşmanın belirli aşamalardan geçen dinamik bir süreç olduğunu ve sürekli olarak yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmektedir.

2.2. Kurumsallaşmanın Devlet Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Devlet yönetiminde kurumsallaşma, politik sistemlerin etkin işleyişi ve siyasi istikrarın sürdürülmesi açısından hayati bir rol oynamaktadır. Kurumsal yapıların güçlü olduğu devletlerde, yönetim mekanizmaları kişisel çıkarlardan ve günlük siyasi çalkantılardan daha az etkilenir, bu da devlet politikalarının sürekliliğini ve tutarlılığını sağlar (Rodrik, 2007). Kurumsallaşmanın sağlandığı yönetimlerde, kamu hizmetlerinin sunumu daha etkin ve adil bir şekilde gerçekleşir, kaynakların kullanımında verimlilik artar ve yolsuzluk gibi sorunların önüne geçilir (Fukuyama, 2004). Devlet kurumlarının işleyişi belirli standartlara ve prosedürlere dayandığında, vatandaşların devlete olan güveni de artmakta, bu da toplumsal uyumu ve istikrarı güçlendirmektedir. March ve Olsen (2011), kurumsal mantığın devlet işleyişinde normları ve değerleri şekillendirdiğini ve bunun sonucunda daha tutarlı bir yönetim anlayışı ortaya çıktığını savunmaktadırlar.

Kurumsallaşmış devletler, kriz dönemlerinde daha dayanıklı olma eğilimindedir. Güçlü kurumsal yapılar, devletlerin ekonomik krizler, doğal afetler veya siyasi çalkantılar gibi olağanüstü durumlarda bile temel işlevlerini sürdürebilmelerini sağlar (Huntington, 1968). Kurumsallaşmanın zayıf olduğu devletlerde ise kriz anlarında koordinasyon eksikliği, yetersiz müdahale kapasitesi ve kaynak dağılımında adaletsizlik gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Kut (2010), kurumsallaşmanın devlet yönetiminde krizlere karşı bir kalkan görevi gördüğünü ve kriz yönetimi süreçlerinde rasyonel karar almayı mümkün kıldığını belirtmektedir. Thelen (2004), kurumsal yapıların zaman içindeki evriminin ve adaptasyon kapasitesinin, devletlerin kriz durumlarıyla baş etme yeteneğini belirlediğini vurgulamaktadır.

2.3. Kurumsallaşmanın Dış Politika Üzerindeki Rolü

Kurumsallaşma, dış politika karar alma süreçlerinde rasyonelliğin artmasına ve keyfi kararların azalmasına katkıda bulunmaktadır. Kurumsal yapıların güçlü olduğu devletlerde, dış politika kararları daha kapsamlı analizlere dayalı olarak alınır ve stratejik hedeflerle uyumlu bir şekilde uygulanır (Keohane, 1984). Bu tür devletlerde dış politika, belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde şekillendirilir, bu da politikaların öngörülebilirliğini ve tutarlılığını artırır. Aydın (2012), kurumsallaşmanın

dış politikada ani değişimleri sınırlayarak devletlerin uluslararası alandaki güvenilirliğini pekiştirdiğini vurgulamaktadır. Kronik istikrarsızlık yaşayan bölgelerde dahi, güçlü kurumsal altyapıya sahip devletlerin daha tutarlı ve öngörülebilir dış politika izleyebildiği görülmektedir (Kaarbo, 2015).

Dış politikada kurumsallaşma, uluslararası ilişkilerde devletlerin daha güvenilir ve istikrarlı aktörler olarak algılanmasını sağlamaktadır. Güçlü kurumsal mekanizmalara sahip devletler, uluslararası taahhütlerini yerine getirme konusunda daha tutarlı bir performans sergilerler ve diplomatik ilişkilerinde daha sağlam ortaklıklar kurabilirler (Putnam, 1993). Kurumsallaşmış dış politika yapımı, devletlerin uluslararası sistemdeki çıkarlarını daha etkin bir şekilde korumalarına ve küresel diplomatik ağlardan daha fazla yararlanmalarına olanak tanır. Eralp (2013), kurumsallaşmanın dış politikada süreklilik ve tutarlılık sağlayarak devletlerin uluslararası arenada daha güçlü pozisyonlar elde etmelerine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Slaughter (2017), kurumsallaşmanın 21. yüzyılda ağ diplomasisi yaklaşımını güçlendirerek devletlere çok boyutlu diplomatik stratejiler geliştirme imkânı sunduğunu savunmaktadır.

2.4. Kurumsallaşma ve Hukukun Üstünlüğü

Hukukun üstünlüğü ilkesi, kurumsallaşma sürecinin en temel bileşenlerinden biridir. Yasal çerçevenin güçlü ve bağımsız olduğu, yargı sisteminin siyasi müdahalelerden uzak bir şekilde işlediği devletlerde kurumsallaşma daha sağlam temellere dayanır (Rawls, 1999). Hukukun üstünlüğünün sağlanması, kamu kurumlarının faaliyetlerinin yasal sınırlar içinde kalmasını garanti altına alırken, vatandaşların haklarının korunmasını da temin eder. Güneş (2016), hukukun üstünlüğünün korunduğu sistemlerde, devlet kurumlarının işleyişinin daha öngörülebilir ve adil olduğunu, bunun da toplumsal güvenin artmasına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Bağımsız yargı sistemleri, devletlerin iç ve dış politika süreçlerinde hukuki denetim mekanizması işlevi görerek keyfi uygulamaları sınırlandırmakta ve kararların meşruiyet zeminini güçlendirmektedir (Tamanaha, 2012).

Hukukun üstünlüğü ilkesi, dış politika kararlarının uluslararası hukuk normlarına uygun bir şekilde alınmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. Uluslararası hukuka saygılı devletler, küresel sisteme entegrasyonda daha başarılı olmakta ve diplomatik ilişkilerinde daha güvenilir ortaklar olarak kabul edilmektedir (Simmons, 2009). Hukukun üstünlüğüne dayalı bir dış politika anlayışı, devletlerin uluslararası anlaşmalara ve taahhütlere sadık kalmasını teşvik ederek uluslararası işbirliği imkânlarını artırmaktadır. Çınar (2019), hukuka bağlı bir dış politika anlayışının, devletlerin uluslararası sistemde meşruiyetlerini güçlendirdiğini ve çok taraflı diplomasi süreçlerinde daha etkin roller üstlenmelerine olanak

tanıdığı belirtmektedir. Ayrıca hukukun üstünlüğü prensibi, iç hukuk sistemi ile uluslararası normlar arasında uyum sağlanmasına katkıda bulunarak devletlerin küresel yönetim yapılarına entegrasyonunu kolaylaştırılmaktadır (Kingsbury & Donaldson, 2011).

2.5. Kurumsallaşma ve Ekonomik İstikrar

Kurumsallaşma ile ekonomik istikrar arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal yapıların gelişmiş olduğu ekonomilerde, hukuki çerçevenin netliği, mülkiyet haklarının güvenliği ve sözleşmelerin uygulanabilirliği gibi faktörler, yatırımcılar için güven ortamı oluşturur (North, 1991). Bu tür ekonomilerde piyasa mekanizmaları daha etkin bir şekilde işler, rekabet koşulları daha adil olur ve ekonomik büyüme daha sürdürülebilir bir nitelik kazanır. Acemoglu, Johnson ve Robinson (2001), güçlü kurumsal yapıların ekonomik büyüme ve kalkınmada belirleyici bir rol oynadığını, kurumsal kalitenin yüksek olduğu ülkelerin daha yüksek gelir düzeylerine ulaştığını ampirik olarak kanıtlamışlardır. Ekonomik kurumsallaşma, belirsizlikleri azaltarak yatırım ortamını iyileştirmekte ve uzun vadeli ekonomik planlamanın yapılabilmesine olanak tanımaktadır (Rodrik, Subramanian, & Trebbi, 2004).

Ekonomik kurumsallaşma, dış politika kapasitesini doğrudan etkileyen bir faktördür. Ekonomik olarak istikrarlı ve güçlü kurumsal yapılara sahip devletler, dış politikada daha fazla hareket alanına ve pazarlık gücüne sahip olurlar (Frieden, 2006). Bu tür devletler, ekonomik araçları dış politika hedeflerini desteklemek için daha etkin kullanabilir, ticaret anlaşmaları, yatırım işbirlikleri ve kalkınma yardımları gibi konularda daha aktif rol alabilirler. Kutlay (2015), ekonomik kurumsallaşmanın dış politikada devletlerin yumuşak güç kapasitesini artırdığını ve küresel ekonomik entegrasyonda daha avantajlı pozisyonlar elde etmelerine katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Ekonomik kurumsallaşma aynı zamanda, devletlerin kriz durumlarında daha dirençli olmalarını sağlayarak dış politika manevra alanlarının daralmasını önlemektedir (Kahler & Lake, 2013).

2.6. Kurumsallaşma ve Demokratik Yönetişim

Demokratik yönetim, kurumsallaşmanın en önemli bileşenlerinden biridir ve devlet yönetiminde katılımcılığı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik eder. Demokratik kurumların gelişmiş olduğu devletlerde, karar alma süreçleri daha katılımcı bir nitelik taşır, farklı toplumsal kesimlerin görüş ve talepleri dikkate alınır (Dahl, 1971). Bu tür devletlerde, kuvvetler ayrılığı ilkesi etkin bir şekilde uygulanır, sivil toplum kuruluşları ve medya gibi denge ve denetleme mekanizmaları aktif rol oynar. Karaca (2019), demokratik kurumsallaşmanın sağlandığı ülkelerde, devlet kurumlarının daha hesap verebilir ve şeffaf olduğunu, bunun da yönetimin meşruiyetini ve etkinliğini artırdığını belirtmektedir. Demokratik kurumlar, toplumsal çatışmaların barışçıl yollarla çözülmesine katkıda bulunarak istikrarlı

bir yönetim ortamı sağlamaktadır (Lijphart, 2012).

Demokratik kurumsallaşma, dış politika yapım süreçlerinde de daha geniş bir toplumsal katılımı mümkün kılar. Demokratik sistemlerde, dış politika kararları parlamentolar, medya, sivil toplum kuruluşları ve akademik çevrelerin katkılarıyla şekillenir, bu da farklı perspektiflerin ve uzmanlık bilgilerinin politika oluşumuna yansımaları sağlar (Putnam, 1993). Demokratik kurumsallaşmanın güçlü olduğu devletlerde, dış politika daha şeffaf bir şekilde yürütülür, kamuoyu bilgilendirilir ve hesap verebilirlik mekanizmaları etkin çalışır. Bilgin (2017), demokratik kurumsallaşmanın dış politikada daha rasyonel ve uzun vadeli stratejilerin belirlenmesine katkıda bulunduğunu, aynı zamanda politikaların daha geniş bir toplumsal meşruiyete dayandığını vurgulamaktadır. Demokratik Barış Teorisi çerçevesinde yapılan ampirik araştırmalar, demokratik kurumların gelişmişliği ile barışçıl dış politika eğilimleri arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Russett & Oneal, 2001).

2.7. Kurumsallaşmanın Geleceği ve Gelişmekte Olan Trendler

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, kurumsallaşma süreçlerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, blokzincir ve nesnelerin interneti gibi teknolojiler, kurumsal süreçlerin daha şeffaf, verimli ve güvenilir hale gelmesine olanak tanımaktadır (Rodrik, 2021). Dijital dönüşüm, devlet kurumlarının vatandaşlara ve paydaşlara daha hızlı ve etkili hizmet sunmalarını sağlarken, karar alma süreçlerinde veriye dayalı yaklaşımların benimsenmesini teşvik etmektedir. Baykan (2020), dijital teknolojilerin kurumsallaşma süreçlerini derinleştirme potansiyeline sahip olduğunu, ancak dijital uçurum ve siber güvenlik gibi yeni zorlukları da beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Gelişmekte olan yapay zekâ uygulamaları, kurumsal karar alma süreçlerinde veri analizi kapasitesini artırırken, kurumsal hafızanın korunması ve aktarılmasında da önemli fırsatlar sunmaktadır (Schwab, 2017).

Küreselleşmenin derinleşmesi ve uluslararası bağımlılığın artması, kurumsallaşma süreçlerinin uluslararası boyutunu da güçlendirmektedir. Devletler, küresel ekonomik ve politik sistemlere entegre olabilmek için kurumsal yapılarını uluslararası standartlara uyumlu hale getirmek zorundadırlar (Ikenberry, 2001). Uluslararası kuruluşlar, çok uluslu şirketler ve sivil toplum ağları gibi küresel aktörler, devletlerin kurumsal reformlarını şekillendirmede giderek daha etkin rol oynamaktadır. Ergin (2020), küresel kurumsallaşma süreçlerinin devletlerin egemenlik anlayışlarını dönüştürdüğünü ve uluslararası işbirliği mekanizmalarının güçlenmesine katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Günümüzde devletler, uluslararası arenada etkili olabilmek için küresel yönetim yapılarına uyum sağlama ve bu yapılar içerisinde stratejik pozisyonlar elde etme çabası içerisinde (Hale, Held, & Young, 2013).

2.8. Kurumsallaşma ve Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma ve çevresel sorunlar, kurumsallaşma süreçlerinde giderek daha merkezi bir yer tutmaktadır. İklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi ve biyoçeşitlilik kaybı gibi küresel çevresel zorluklar, devletlerin kurumsal yapılarını daha sürdürülebilir ve çevre dostu politikalar üretecek şekilde dönüştürmelerini gerektirmektedir (Keck & Sikkink, 1998). Çevresel kurumsallaşma, hem ulusal düzeyde hem de uluslararası işbirliği mekanizmalarında sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin entegrasyonunu içermektedir. Gürkan (2018), çevresel kurumsallaşmanın devletlerin uzun vadeli refahı ve istikrarı için kritik öneme sahip olduğunu, gelecek nesillere karşı sorumluluğun kurumsal yaklaşımlarla yerine getirilebileceğini belirtmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin kurumsallaştırılması, ekonomik büyüme, sosyal kapsayıcılık ve çevresel sürdürülebilirlik arasında denge kurulmasını ve bütüncül politika yaklaşımlarının benimsenmesini gerektirmektedir (Sachs, 2015).

Uluslararası sürdürülebilir kalkınma rejimlerinin gelişimi, devletlerin kurumsal yapılarında önemli dönüşümleri teşvik etmektedir. Paris İklim Anlaşması ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri gibi küresel çerçeveler, devletlerin kurumsal önceliklerini yeniden şekillendirmekte ve sürdürülebilirlik odaklı politika yaklaşımlarını teşvik etmektedir (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). Bu süreçte devletlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerini ulusal politikalarına entegre etmek için kurumsal kapasitelerini güçlendirmeleri ve koordinasyon mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir. Kurumsal yaklaşımlar, sürdürülebilir kalkınma politikalarının tutarlılığını ve etkinliğini artırarak uzun vadeli çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Young, 2016).

Sonuç olarak kurumsallaşma süreçleri, devletlerin iç yönetimini ve dış politikasını şekillendiren temel faktörlerden biridir. Hukukun üstünlüğü, demokratik yönetim, ekonomik istikrar ve sosyal kapsayıcılık gibi unsurlar, kurumsallaşmanın kalitesini ve etkinliğini belirlemektedir. Güçlü kurumsal yapıya sahip devletler, iç politikada daha istikrarlı ve demokratik bir yönetim sergilemekte, dış politikada ise daha tutarlı, güvenilir ve etkin aktörler olarak öne çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme süreçleri, sürdürülebilirlik kaygıları ve sosyal kapsayıcılık gibi faktörler, kurumsallaşmanın geleceğini şekillendiren dinamikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Devletlerin bu dinamikleri dikkate alarak kurumsal yapılarını güçlendirmeleri, hem ulusal refah ve istikrar hem de uluslararası sistemde etkin rol üstlenebilme açısından kritik öneme sahiptir (Kutlay, 2015). Günümüzde kurumsallaşma, sadece bürokratik yapıların güçlendirilmesi olarak değil, uyum ve değişim kapasitesinin artırılması, demokratik değerlerin içselleştirilmesi ve sürdürülebilir kalkınma perspektifinin benimsenmesi olarak ele alınmaktadır (Keyman, 2014).

3. TEORİK ÇERÇEVE

3.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Teorik Temelleri

Kurumsallaşma, toplumsal ve örgütsel yapıların belirli kurallar, normlar ve süreçlere dayalı olarak sistematik bir şekilde işleyişini ifade eden kapsamlı bir kavramdır. Bu kavram, organizasyonların ve devletlerin faaliyetlerinin kişisel tercihler ve keyfi kararlardan ziyade, önceden belirlenmiş prosedürler ve yapılar tarafından yönlendirilmesine işaret eder (North, 1990). Kurumsallaşma teorisi, kurumları sadece fiziksel yapılar olarak değil, aynı zamanda toplumsal düzeni sağlayan kurallar, normlar ve kültürel-bilişsel çerçeveler olarak ele almaktadır. Bu bağlamda kurumlar, toplumsal eylemleri şekillendiren ve belirli davranış kalıplarının oluşmasını sağlayan yapılar olarak görülmektedir (Scott, 2008). Selznick (1996) kurumsallaşmayı, bir organizasyonun veya pratiğin belirli değerler kazanması ve istikrarlı, tekrarlayan davranış kalıpları geliştirmesi süreci olarak tanımlamaktadır.

Kurumsallaşma teorileri, genellikle üç ana ekol çerçevesinde sınıflandırılmaktadır: rasyonel seçim kurumsalcılığı, tarihsel kurumsalcılık ve sosyolojik kurumsalcılık (Hall & Taylor, 1996). Rasyonel seçim kurumsalcılığı, kurumların aktörlerin rasyonel tercihleri sonucunda oluştuğunu ve kurumsal yapıların bireylerin veya organizasyonların çıkarlarını maksimize etme amacına hizmet ettiğini savunur. Bu yaklaşımda kurumlar, işlem maliyetlerini azaltan ve kolektif eylem problemlerini çözen mekanizmalar olarak görülür (Williamson, 1985). Tarihsel kurumsalcılık ise kurumların tarihsel süreçler içinde şekillendiğini ve zaman içinde değişerek evrimleştiğini vurgular; bu yaklaşımda “yol bağımlılığı” kavramı öne çıkar ve kurumsal yapıların geçmiş kararlardan nasıl etkilendiği analiz edilir (Pierson, 2004). Sosyolojik kurumsalcılık, kurumların sadece işlevsel gerekliliklerden değil, aynı zamanda kültürel pratikler ve değerler sisteminden kaynaklandığını savunur; bu perspektifte kurumlar, meşruiyet arayışının bir sonucu olarak görülür ve sembolik değerleri vurgulanır (DiMaggio & Powell, 1983). Thelen (2009), bu üç yaklaşımın birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ve kurumsallaşma süreçlerinin kapsamlı analizinde bu perspektiflerin birlikte kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

Devlet yönetiminde kurumsallaşma, devlet mekanizmalarının belirli kurallar, prosedürler ve yapılar çerçevesinde işleyişini sağlayarak yönetimde istikrar, süreklilik ve öngörülebilirlik oluşturmayı amaçlar. Güçlü kurumsal yapılara sahip devletler, siyasi aktörlerin değişmesi durumunda bile temel politika yönelimlerinin ve devlet işlevlerinin sürdürülebilirliğini garanti altına alır (Fukuyama, 2004). Kurumsallaşmanın temel hedeflerinden biri, kamu gücünün keyfi kullanımını sınırlandırarak hukuk üstünlüğünü tesis etmek ve vatandaşların devlet kurumlarına olan güvenini artırmaktır. Eralp (2013), devlet kurumsallaşmasının demok-

ratik değerlerin pekiştirilmesi, ekonomik kalkınmanın desteklenmesi ve toplumsal istikrarın sağlanmasında belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Weingast (1997), kurumsal sınırlamaların demokratik yönetimin sürdürülebilirliği için temel koşul olduğunu ve devlet gücünün keyfi kullanımının ancak güçlü kurumsal mekanizmalarla engellenebileceğini belirtmektedir.

3.2. Kurumsallaşmanın Dış Politika Üzerindeki Etkisi

Dış politika alanında kurumsallaşma, ulusal çıkarların belirlenmesi, dış politika kararlarının alınması ve uygulanması süreçlerinin sistematik bir yapıya kavuşturulmasını ifade eder. Kurumsallaşmış bir dış politika yapım süreci, politikaların kişisel tercihlerden veya günlük siyasi çalkantılardan etkilenmesini minimuma indirerek devletin uluslararası arenada daha tutarlı ve öngörülebilir bir aktör olarak hareket etmesini sağlar (Keohane, 1984). Bu bağlamda dış politika kurumsallaşması, devletlerin ulusal güvenlik, ekonomik refah ve küresel prestij gibi temel dış politika hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşabilmelerine olanak tanır. Krasner (1988), dış politika kararlarının kurumsal yapılar tarafından şekillendirildiğini ve bu yapıların devletlerin uluslararası sistemdeki davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini savunmaktadır.

Uluslararası ilişkiler teorileri içerisinde liberal kurumsalcılık, devletlerin kurumsal yapılar aracılığıyla uluslararası işbirliğine yönelebileceğini ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edebileceğini savunur. Bu yaklaşıma göre, uluslararası kurumlar ve normlar, devletlerin davranışlarını şekillendirerek anarşik uluslararası sistemde işbirliğini mümkün kılar (Keohane & Martin, 1995). Robert Axelrod ve Robert Keohane (1985), "Anarşi Altında İşbirliğinin Sağlanması" başlıklı çalışmalarında, kurumların devletlerarası güveni artırarak işbirliğinin maliyetlerini azalttığını ve karşılıklı çıkarları gözetmeyi teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Aydın (2012), Türkiye'nin dış politika kurumsallaşmasının özellikle AB üyelik süreci kapsamında önemli bir dönüşüm geçirdiğini ve bu sürecin Türkiye'nin uluslararası ilişkilerini daha öngörülebilir hale getirdiğini vurgulamaktadır. Moravcsik (1997), liberal kurumsalcı perspektiften devlet tercihlerinin şekillenmesinde iç politik faktörlerin ve kurumsal yapıların önemini vurgulamakta, dış politikanın ulusal düzeydeki kurumsal dinamiklerden nasıl etkilendiğini analiz etmektedir.

Dış politikada kurumsallaşma, devletlerin uluslararası krizlere yaklaşımlarını ve kriz yönetimi stratejilerini de etkiler. Güçlü kurumsal yapıya sahip devletler, kriz anlarında daha kontrollü ve stratejik kararlar alabilir, diplomatik ve askeri seçenekler arasında daha rasyonel tercihler yapabilirler (Allison & Zelikow, 1999). Kriz yönetiminde kurumsallaşmanın önemi, Küba Füze Krizi gibi uluslararası krizlerin analizinde açıkça görülmektedir; kurumsal mekanizmaların eksikliği veya yetersizliği, kriz

durumlarında yanlış algılamalara, iletişim kopukluklarına ve sonuç olarak çatışmanın tırmanmasına yol açabilir. Bayramoğlu (2015), Türkiye'nin komşu ülkelerle yaşadığı krizlerde kurumsal mekanizmaların etkinliğinin, krizlerin yönetilmesinde ve çözüme kavuşturulmasında belirleyici bir faktör olduğunu belirtmektedir. Lebow (2008), kriz yönetiminde kurumsal yapıların, bilgi akışını düzenleyerek karar alıcıların daha sağlıklı değerlendirme yapmalarını sağladığını ve panik halinde alınabilecek kararları engelleyerek krizlerin tırmanmasını önlediğini vurgulamaktadır.

3.3. Kurumsallaşma ve Demokratik Yönetişim

Demokratik yönetim ile kurumsallaşma arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Demokratik kurumlar, vatandaşların katılımını teşvik ederek farklı toplumsal kesimlerin taleplerinin ve beklentilerinin karar alma süreçlerine yansımaları sağlar. Demokratik kurumsallaşma, kuvvetler ayrılığı ilkesinin etkin bir şekilde uygulanmasını, hesap verebilirlik mekanizmalarının işlerliğini ve siyasi karar alma süreçlerinde şeffaflığı beraberinde getirir (Dahl, 1971). Robert Dahl'ın poliarsi kavramı, demokratik kurumsallaşmanın temel unsurlarını tanımlamak için kullanılır; bu unsurlar arasında düzenli ve adil seçimler, temel hak ve özgürlüklerin korunması, bilgiye erişim ve çoğulcu bir medya ortamı yer almaktadır. Bunlara ek olarak Diamond (2003), demokratik kurumsallaşmada sivil toplum örgütlerinin güçlenmesi, hukukun üstünlüğünün sağlanması ve devletin hesap verebilirliğinin artırılmasının kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Demokratik kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkisi, özellikle karar alma süreçlerinin daha katılımcı ve şeffaf hale gelmesi açısından önemlidir. Demokratik sistemlerde dış politika kararları, parlamentolar, sivil toplum kuruluşları, düşünce kuruluşları ve akademik çevreler gibi çeşitli aktörlerin katılımıyla şekillenir (Putnam, 1993). Bu çoğulcu yaklaşım farklı perspektiflerin ve uzmanlık bilgilerinin dış politika yapımına dâhil edilmesini sağlayarak daha kapsamlı ve dengeli politikaların oluşturulmasına olanak tanır. Çınar (2019), demokratik kurumsallaşmanın Türkiye'nin dış politikasında daha geniş bir toplumsal meşruiyet zemini oluşturmaya başladığını, ancak bu sürecin henüz tamamlanmadığını belirtmektedir. Risse-Kappen (1991), demokratik rejimlerin dış politika oluşumunda kamuoyunun ve sivil toplumun etkisinin önemini vurgulamakta, bu etkinin demokratik kurumların gücü ve sivil toplumun organizasyon kapasitesi ile doğru orantılı olduğunu savunmaktadır.

Demokratik Barış Teorisi, demokratik kurumların dış politika davranışlarını nasıl etkilediğine dair önemli bir perspektif sunar. Bu teoriye göre, demokratik rejimlere sahip devletler, aralarında savaşa gitme olasılıkları daha düşüktür; çünkü demokratik kurumlar, barışçıl çatışma çözüm mekanizmalarını teşvik eder ve liderlerinin savaş kararı almasını

zorlaştırır (Doyle, 1983). Michael Doyle, Immanuel Kant'ın "Ebedi Barış" konseptinden ilham alarak geliştirdiği bu teoride, demokratik kurumların şeffaflık ve hesap verebilirlik özellikleri sayesinde, liderlerin dış politikada daha ihtiyatlı davranmak zorunda kaldıklarını vurgulamıştır. Gürkan (2018), Türkiye'nin demokratikleşme sürecinin dış politikada daha uzlaşmacı ve işbirliğine açık bir yaklaşımı beraberinde getirdiğini, ancak bu ilişkinin her zaman doğrusal olmadığını ve bağlamsal faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Owen (1994), demokratik yapıların tek başına barışçıl dış politikayı garanti etmediğini, liberal değerlerin ve karşılıklı tanımanın da kritik öneme sahip olduğunu savunmaktadır.

3.4. Kurumsallaşma ve Hukukun Üstünlüğü

Hukukun üstünlüğü, kurumsallaşmanın en temel bileşenlerinden biridir ve devlet mekanizmalarının yasal çerçeve içinde işleyişini sağlayan bir ilkedir. Bu ilke, devlet yönetiminde keyfiliği önler, kamu gücünün kullanımını belirli kurallara bağlar ve tüm vatandaşların yasalar önünde eşit muamele görmesini garanti altına alır (Rawls, 1999). Hukukun üstünlüğü ilkesinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bağımsız bir yargı sisteminin varlığı, yasaların açıklığı ve erişilebilirliği, yasa önünde eşitlik, güçler ayrılığı ve hesap verebilirlik mekanizmalarının işlerliği gibi kurumsal ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Tamanaha (2004), hukukun üstünlüğünün sadece yasal bir çerçeve olmadığını, aynı zamanda belirli normların ve değerlerin toplumsal düzeyde içselleştirilmesini gerektiren kapsamlı bir kurumsallaşma süreci olduğunu vurgulamaktadır.

Hukukun üstünlüğü, dış politika alanında da belirleyici bir faktördür. Uluslararası hukuka saygılı ve iç hukuk sistemini uluslararası normlarla uyumlu hale getiren devletler, uluslararası toplumda daha güvenilir ve saygın aktörler olarak kabul edilir (Simmons, 2009). Hukuka bağlı bir dış politika yaklaşımı, devletlerin uluslararası anlaşmalara sadık kalmasını, diplomatik ilişkilerinde tutarlı davranmasını ve çatışma çözümünde barışçıl yöntemleri tercih etmesini sağlar. Güneş (2016), Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik sürecinde hukuk sistemini uluslararası standartlara uyumlu hale getirme çabalarının, dış politika alanında da daha kurumsal ve hukuka bağlı bir yaklaşımı beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır. Birchill (2013), hukukun üstünlüğünün uluslararası boyutunun giderek daha fazla önem kazandığını, devletlerin uluslararası meşruiyetlerinin büyük ölçüde hukuka bağlılıklarıyla değerlendirildiğini ve bu durumun dış politika tercihlerini doğrudan etkilediğini belirtmektedir.

Hukukun üstünlüğü ilkesinin uluslararası ilişkilerdeki önemi, liberal kurumsalcı teorilerde de vurgulanmaktadır. Bu teorilere göre, uluslararası hukuk ve kurumlar, devletlerarası ilişkilerde öngörülebilirliği artırır, işlem maliyetlerini azaltır ve işbirliğini teşvik eder (Abbott & Snidal, 2000). Kenneth Abbott ve Duncan Snidal, uluslararası kurumların hukuki meş-

ruiyet sağlayarak devletlerin davranışlarını şekillendirdiğini ve uluslararası sistemde istikrarı artırdığını belirtmişlerdir. Karaca (2019), hukukun üstünlüğü ilkesinin Türkiye'nin dış politika kurumsallaşmasında önemli bir dönüşüm unsuru olduğunu, ancak bu sürecin iç siyasi dinamiklerden ve bölgesel gelişmelerden etkilendiğini ifade etmektedir. Finnemore ve Toope (2001), uluslararası hukukun sadece kurallar bütünü olmadığını, aynı zamanda devletlerin davranışlarını şekillendiren normatif bir çerçeve ve kurumsal bir süreç olduğunu savunmaktadır.

3.5. Kurumsallaşma ve Ekonomik İstikrar

Ekonomik kurumsallaşma, devletlerin ekonomik politikalarının belirli kurallara ve prosedürlere dayalı olarak oluşturulması ve uygulanmasını ifade eder. Güçlü ekonomik kurumlar, maliye ve para politikalarının şeffaf ve öngörülebilir şekilde yürütülmesini, piyasa mekanizmalarının etkin işleyişini ve ekonomik kararların siyasi müdahalelerden korunmasını sağlar (North, 1991). Douglass North, ekonomik kurumların mülkiyet haklarını koruyarak işlem maliyetlerini azaltarak ve piyasa belirsizliklerini gidererek ekonomik büyümeyi desteklediğini belirtmektedir. Ekonomik kurumsallaşma, makroekonomik istikrar, sürdürülebilir büyüme ve sosyal refah açısından kritik öneme sahiptir. Acemoglu ve Robinson (2012), ekonomik başarının temelinde kapsayıcı kurumların yattığını, bu kurumların mülkiyet haklarını güvence altına alarak adil rekabet koşulları oluşturarak ve geniş toplum kesimlerinin ekonomik faaliyetlere katılımını teşvik ederek büyümeyi sürdürülebilir kıldığını savunmaktadırlar.

Ekonomik kurumsallaşma, dış politika stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında önemli bir rol oynar. Ekonomik olarak istikrarlı ve güçlü kurumsal yapılara sahip devletler, dış politikada daha bağımsız hareket edebilir, ekonomik araçları diplomatik hedeflerini desteklemek için daha etkin kullanabilirler (Frieden, 2006). Jeffry Frieden, ekonomik kaynakların dış politika üzerindeki etkisini incelediği çalışmalarında, ekonomik istikrarsızlığın devletlerin dış politika manevra alanını daralttığını ve uluslararası ekonomik bağımlılıkların dış politika tercihlerini şekillendirdiğini vurgulamıştır. Kutlay (2015), Türkiye'nin 2000'li yıllarda gerçekleştirdiği ekonomik reformların ve kurumsal dönüşümün, dış politikada daha aktif ve çok boyutlu bir yaklaşımı mümkün kıldığını belirtmektedir. Kirshner (2007), ekonomik gücün dış politikada stratejik bir araç olarak kullanılabilmesi için güçlü kurumsal yapıların varlığının gerekli olduğunu, kurumsal kapasitenin ekonomik diplomasinin etkinliğini doğrudan belirlediğini savunmaktadır.

Ekonomik kurumsallaşma, devletlerin küresel ekonomiye entegrasyonunu ve uluslararası ekonomik kurumlarla ilişkilerini de etkiler. Dünya Ticaret Örgütü, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi uluslararası ekonomik kuruluşlar, üye devletlerin ekonomik kurumsallaşma süreçleri-

ni şekillendiren önemli aktörlerdir (Rodrik, 2007). Dani Rodrik, küresel ekonomik entegrasyonun başarısının ulusal düzeydeki kurumsal yapıların kalitesine bağlı olduğunu, güçlü kurumsal yapılara sahip devletlerin küreselleşmenin fırsatlarından daha fazla yararlanabileceğini savunmaktadır. Bilgin (2017), Türkiye'nin küresel ekonomik sisteme entegrasyonunun, ekonomik kurumsallaşma sürecini hızlandırdığını ve dış politika yaklaşımlarında ekonomik faktörlerin daha belirleyici hale geldiğini vurgulamaktadır. Ravenhill (2010), ekonomik kurumsallaşmanın uluslararası ticaret ve yatırım rejimlerine uyum sağlama kapasitesini artırdığını, bu durumun da devletlerin küresel ekonomik sistemden daha fazla fayda elde etmelerine olanak tanıdığını belirtmektedir.

3.6. Kurumsallaşmanın Geleceği ve Dönüşüm Dinamikleri

Teknolojik ilerlemeler ve dijitalleşme, kurumsallaşma süreçlerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, blokzincir ve nesnelerin interneti gibi teknolojiler, kurumsal yapıların daha verimli, şeffaf ve etkileşimli hale gelmesine olanak tanımaktadır (Rodrik, 2021). E-devlet uygulamaları, dijital demokrasi platformları ve akıllı şehir projeleri, kurumsallaşmanın teknolojik dönüşümünün somut örnekleri arasında yer almaktadır. Özellikle dijital teknolojiler, kamu hizmetlerinin sunumunda bürokrasiyi azaltarak vatandaşların devlet kurumlarına erişimini kolaylaştırmakta ve kurumsal şeffaflığı artırmaktadır. Baykan (2020), dijital dönüşümün Türkiye'nin kurumsallaşma sürecinde önemli fırsatlar sunduğunu, ancak dijital altyapı eksiklikleri, siber güvenlik riskleri ve dijital okuryazarlık düzeyinin düşüklüğü gibi zorlukların da bulunduğunu belirtmektedir. Fung, Graham, ve Weil (2007), dijital teknolojilerin şeffaflığı artırarak kurumsal hesap verebilirliğin güçlenmesine katkıda bulunduğunu, ancak bu potansiyelin gerçekleşmesi için dijital erişim eşitsizliklerinin giderilmesi ve bilgi güvenliğinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Küreselleşme ve bölgeselleşme süreçleri, kurumsallaşmanın ulus-devlet sınırlarını aşan boyutlarını güçlendirmektedir. Uluslararası ve bölgesel örgütler, devletlerin kurumsal yapılarını şekillendiren ve belirli standartlara uyumunu teşvik eden önemli aktörler haline gelmiştir (Ikenberry, 2001). Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, NATO gibi uluslararası örgütler, üye devletlerin iç ve dış politika süreçlerinde belirli kurumsal normları ve pratikleri benimsemelerini beklemektedir. John Ikenberry, liberal uluslararası düzenin kurumsal yapısını analiz ettiği çalışmalarında, uluslararası kurumların devletlerin davranışlarını şekillendirme kapasitesini vurgulamıştır. Acar (2018), Türkiye'nin uluslararası örgütlerle ilişkilerinin, kurumsal yapılanmasını önemli ölçüde etkilediğini ve bu etkileşimin karşılıklı bir dönüşüm süreci oluşturduğunu belirtmektedir. Börzel ve Risse (2012), uluslararası kurumların ulusal düzeydeki kurumsal değişimi teşvik etme mekanizma-

larını inceledikleri çalışmalarında, koşulluluk ilkesi, sosyalleşme süreçleri ve öğrenme dinamiklerinin önemini vurgulamaktadırlar.

İklim değişikliği, pandemi, göç, terörizm ve siber güvenlik gibi küresel sorunlar, kurumsallaşma süreçlerinde yeni ihtiyaçlar ve zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bu tür sınıır aşan sorunlar, devletlerin kurumsal yapılarını daha esnek, adaptif ve işbirliğine açık hale getirmelerini gerektirmektedir (Barnett & Finnemore, 2004). Küresel sorunlara karşı etkin mücadele, ulusal kurumların uluslararası kurumlarla koordineli çalışmasını ve küresel yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Michael Barnett ve Martha Finnemore, uluslararası örgütlerin küresel sorunlara çözüm üretme kapasitelerini ve sınırlarını inceledikleri çalışmalarında, kurumsal yapıların uyum yeteneğinin önemini vurgulamışlardır. Ergin (2020), Türkiye'nin küresel sorunlara yaklaşımında kurumsal esnekliğin ve adaptasyon kapasitesinin kritik önem taşıdığını, ancak bu alanda kapsamlı reformlara ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Haas (2008), küresel sorunların çözümünde uzman bilgisinin ve bilimsel otoritenin kurumsal yapılara entegrasyonunun giderek daha önemli hale geldiğini, epistemic toplulukların politika oluşturma süreçlerinde artan etkisini vurgulamaktadır.

3.7. Kurumsallaşma Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Kurumsallaşma ile dış politika arasındaki ilişki, farklı teorik perspektiflerden incelenebilir. Realizm, liberal kurumsalcılık, inşacılık ve eleştirel teori gibi uluslararası ilişkiler teorileri, kurumsal yapıların dış politika üzerindeki etkilerini farklı açılardan değerlendirmektedir. Realist perspektif, devletlerin güç maksimizasyonu peşinde koştuğunu ve kurumsal yapıların bu stratejik hedefi desteklediği ölçüde değer taşıdığını savunur (Mearsheimer, 1994). Liberal kurumsalcılar ise, kurumların işbirliğini mümkün kılan, maliyetleri azaltan ve güven inşa eden yapılar olduğunu ileri sürer (Keohane, 1984). İnşacı yaklaşım kurumların norm ve değerleri şekillendirerek devletlerin kimliklerini ve çıkarlarını nasıl oluşturduğuna odaklanır (Wendt, 1999). Eleştirel teori ise, kurumsal yapıların güç ilişkilerini ve hegemonik düzeni nasıl yeniden ürettiğini sorgular (Cox, 1981). Bu teorik perspektiflerin her biri, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki farklı boyutlarını aydınlatmaya katkıda bulunur ve kapsamlı bir analiz için bu yaklaşımların bütünleştirilmesi gerekir. Kaarbo (2015), dış politika analizinde farklı teorik perspektiflerin birlikte kullanılmasının, kurumsal faktörlerin etkisini daha kapsamlı bir şekilde anlamak için gerekli olduğunu savunmaktadır.

Neoliberal kurumsalcılık ve inşacılık arasındaki teorik tartışma, kurumsallaşmanın doğası ve etkileri konusundaki farklı anlayışları yansıtmaktadır. Neoliberal kurumsalcılık, kurumları rasyonel aktörlerin çıkarlarını maksimize etmek için oluşturdukları yapılar olarak görürken, inşa-

cılık kurumların normları, değerleri ve kimlikleri nasıl şekillendirdiğine odaklanır (Ruggie, 1998). Neoliberal kurumsalcılar, kurumların davranışları kısıtlayarak ve bilgi sağlayarak işbirliğini mümkün kıldığını savunurken, inşacılar kurumların aktörlerin kimliklerini ve çıkarlarını yeniden tanımladığını öne sürerler. Reus-Smit (2005), bu iki teorik yaklaşımın birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu, neoliberal kurumsalcılığın kurumsal yapıların işlevsel boyutlarını açıklarken, inşacılığın bu yapıların normatif ve kültürel boyutlarını aydınlattığını savunmaktadır. Bu teorik tartışmanın dış politika kurumsallaşması bağlamında en önemli çıkarımı, kurumsal yapıların hem maddi çıkarları hem de normatif değerleri yansıttığı ve dış politikanın bu kompleks etkileşim içinde şekillendiğidir.

Kurumsallaşma teorilerinin dış politika analizinde uygulanması, farklı analiz düzeylerinin (birey, devlet, sistem) entegrasyonunu gerektirmektedir. Putnam (1988), “iki düzeyli oyun” modelinde, dış politika kararlarının hem uluslararası hem de ulusal düzeydeki kurumsal kısıtlamalar ve fırsatlar çerçevesinde şekillendiğini savunmaktadır. Benzer şekilde, Allison ve Zelikow (1999), dış politika analizinde bürokratik politika modelini geliştirerek kurumsal dinamiklerin ve örgütsel süreçlerin dış politika kararları üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. Carlsnaes (2013), dış politika analizinde yapı-fail ilişkisinin önemini vurgulayarak kurumsal yapıların hem sınırlayıcı hem de yetkilendirici etkilerini incelemiştir. Bu teorik perspektiflerin ortak noktası, dış politika kurumsallaşmasının çok boyutlu ve dinamik bir süreç olduğu, farklı düzeylerdeki faktörlerin karşılıklı etkileşim içinde olduğu görüşüdür. Holsti (2016), dış politika kurumsallaşmasının tarihsel, kültürel ve yapısal bağlama göre farklılaştığını, bu nedenle kapsamlı bir analiz için karşılaştırmalı ve tarihsel yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsallaşma ile dış politika arasındaki ilişki, devletlerin uluslararası sistemdeki pozisyonlarını belirleyen temel faktörlerden biridir. Güçlü kurumsal yapıya sahip devletler, dış politikada daha tutarlı, öngörülebilir ve etkin stratejiler geliştirebilir, uluslararası işbirliği fırsatlarından daha fazla yararlanabilirler. Hukukun üstünlüğü, demokratik yönetim, ekonomik istikrar ve teknolojik adaptasyon gibi unsurlar, kurumsallaşmanın kalitesini ve etkinliğini belirleyen kritik faktörlerdir. Küreselleşme, dijitalleşme ve karmaşık küresel sorunlar, kurumsallaşma süreçlerinin geleceğini şekillendiren önemli dinamiklerdir. Devletlerin bu dinamiklere uyum sağlayarak kurumsal yapılarını güçlendirmeleri, hem ulusal refahı ve istikrarı sağlamak hem de uluslararası sistemde etkin rol üstlenebilmek için vazgeçilmez bir gerekliliktir (Keyman, 2014). Bu çerçevede, kurumsallaşma teorilerinin ve dış politika analizinin bütünleştirilmesi, devletlerin uluslararası davranışlarını daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza ve yorumlamamıza olanak tanımaktadır.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, kurumsallaşmanın dış politika süreçlerine etkisini kapsamlı bir şekilde analiz etmek amacıyla karma yöntem (mixed method) araştırma tasarımına dayanmaktadır. Karma yöntem; nitel ve nicel araştırma tekniklerinin bir arada kullanılmasıyla daha derinlemesine ve çok boyutlu bir analiz imkânı sunmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2017). Bu bağlamda çalışmamız, *açıklayıcı sıralı tasarım* (explanatory sequential design) modelini benimsemiştir; öncelikle nicel veriler toplanıp analiz edilmiş, ardından bu bulguları derinleştirmek ve zenginleştirmek için nitel araştırma teknikleri uygulanmıştır. Bu yaklaşım kurumsallaşma ve dış politika arasındaki ilişkinin hem makro düzeyde genel eğilimlerini belirlemek hem de mikro düzeyde spesifik süreçleri ve dinamikleri anlamak açısından ideal bir çerçeve sunmaktadır (Bryman, 2012). Karma yöntem tasarımı, karmaşık sosyal fenomenlerin analizi için geleneksel metodolojik sınırları aşan daha bütüncül bir anlayış geliştirmeyi mümkün kılmaktadır (Tashakkori ve Teddlie, 2010).

Araştırmanın temel hipotezi; güçlü kurumsal yapılara sahip devletlerin dış politikada daha tutarlı, öngörülebilir ve etkin stratejiler geliştirebildikleri, uluslararası taahhütlerine daha sadık kaldıkları ve kriz durumlarında daha rasyonel kararlar alabildikleri yönündedir (Keohane, 1984). Bu hipotezi test etmek için farklı kurumsallaşma düzeylerine sahip devletlerin dış politika performansları karşılaştırmalı olarak incelenmiş, kurumsal faktörlerin dış politika çıktıları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma tasarımında ayrıca kurumsallaşmanın farklı boyutlarının (hukukun üstünlüğü, demokratik yönetim, ekonomik kurumsallaşma, bürokratik kapasite vb.) dış politika üzerindeki spesifik etkilerini ayırtmak ve bu etkilerin hangi koşullarda ve ne şekilde ortaya çıktığını belirlemek hedeflenmiştir (Güneş, 2016). Araştırmamızın tasarım sürecinde Miles, Huberman ve Saldaña (2014) tarafından önerilen karşılaştırmalı vaka analizi modeli temel alınmış, farklı ülke örneklerinin sistematik bir şekilde karşılaştırılması için analitik çerçeve geliştirilmiştir.

4.2. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmada hem birincil hem de ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Birincil veriler; yarı yapılandırılmış mülakatlar ve odak grup görüşmeleri aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar; dış politika uzmanları, diplomatlar, akademisyenler, karar alıcılar ve sivil toplum temsilcileri gibi farklı paydaşlarla gerçekleştirilmiş, bu kişilerin kurumsallaşma ve dış politika ilişkisine dair deneyimleri, gözlemleri ve değerlendirmeleri derinlemesine incelenmiştir. İkili sohbet veya fikir alışverişi tarzında uygulanan mülakatlar, Kvale ve Brinkmann (2009) tarafından önerilen yedi aşamalı mülakat süreci takip edilerek tasarlanmış ve uygu-

lanmıştır: tematik planlama, tasarım, görüşme, transkripsiyon, analiz, doğrulama ve raporlama.

İkincil veriler kapsamında SSCI indeksli akademik makaleler, resmi belgeler, politika raporları, hükümet açıklamaları, uluslararası kuruluşların yayınları ve istatistiksel veri setleri analiz edilmiştir. Özellikle Dünya Bankası Yönetişim Göstergeleri, Ekonomist İstihbarat Birimi Demokrasi İndeksi, Uluslararası Şeffaflık Örgütü Yolsuzluk Algı İndeksi, Freedom House Özgürlükler İndeksi, Hukukun Üstünlüğü İndeksi gibi uluslararası endeksler devletlerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek için kullanılmıştır. Dış politika performansını değerlendirmek için ise diplomatik ilişkilerin yoğunluğu, uluslararası anlaşmalara uyum düzeyi, kriz yönetimi başarısı, uluslararası örgütlerdeki etkinlik gibi göstergeler dikkate alınmıştır. İkincil veri kaynaklarının seçiminde kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, araştırma sorularıyla ilgili en güncel ve güvenilir kaynaklar belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde triangülasyon yaklaşımı benimsenmiş; farklı kaynaklardan elde edilen verilerin karşılaştırılması ve doğrulanması sağlanmıştır.

4.3. Örneklem Seçimi

Araştırma kapsamında farklı kurumsallaşma düzeylerine, yönetim sistemlerine ve gelişmişlik seviyelerine sahip 20 ülkeden oluşan bir örneklem seçilmiştir. Örneklem seçiminde maksimum çeşitlilik stratejisi benimsenmiş, böylece kurumsallaşma ve dış politika ilişkisinin farklı bağlamlarda nasıl şekillendiğini incelemek mümkün olmuştur. Örneklem; gelişmiş demokratik ülkeler (İsveç, Almanya, Japonya vb.), yükselen ekonomiler ve orta düzey demokrasiler (Türkiye, Brezilya, Hindistan vb.), otoriter yönetimler (Rusya, İran, Kuzey Kore vb.) ve geçiş sürecindeki ülkeler (Ukrayna, Tunus, Myanmar vb.) gibi farklı kategorileri içerecek şekilde oluşturulmuştur. Bu çeşitlilik, kurumsallaşma ve dış politika ilişkisinin farklı siyasi, ekonomik ve kültürel bağlamlarda nasıl tezahür ettiğini analiz etme imkânı sunmaktadır.

Örneklem seçiminde ayrıca coğrafi çeşitlilik, tarihsel deneyimler, kültürel faktörler ve bölgesel dinamikler gibi kontrol değişkenleri de dikkate alınmıştır. Bu yaklaşım kurumsal faktörlerin dış politika üzerindeki etkilerini diğer potansiyel etkenlerden ayırttırmaya ve daha sağlıklı nedensellik ilişkileri kurmaya olanak tanımıştır. Örneklem büyüklüğü, istatistiksel analizler için yeterli veri sağlayacak kadar geniş, ancak derinlemesine nitel analizler için yönetilebilir bir düzeyde tutulmuştur. Her ülke için en az 5 yıllık bir zaman dilimi incelenmiş, böylece kurumsal faktörlerin dış politika üzerindeki etkilerinin zaman içindeki değişimi de analiz edilebilmiştir. Örneklem seçimi süreci, Seawright ve Gerring (2008) tarafından önerilen karşılaştırmalı vaka seçim stratejilerine dayanmakta; özellikle “*en benzer sistemler tasarımı*” ve “*en farklı sistemler tasarımı*” yaklaşımlarının bir kombinasyonu kullanılmıştır.

4.4. Veri Analizi Yöntemleri

Araştırmada elde edilen nicel veriler, SPSS ve Stata gibi istatistiksel analiz programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Temel betimleyici istatistikler, korelasyon analizleri, regresyon modelleri ve faktör analizleri gibi çeşitli istatistiksel teknikler uygulanarak kurumsallaşma göstergeleri ile dış politika performans ölçütleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Özellikle çoklu regresyon modelleri, kurumsallaşmanın farklı boyutlarının (hukukun üstünlüğü, demokratik yönetim, bürokratik kalite vb.) dış politika çıktıları üzerindeki spesifik etkilerini ayırtmak için kullanılmıştır. Panel veri analizi ise zaman içindeki değişimleri ve nedensellik ilişkilerini daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla uygulanmıştır. İstatistiksel analizlerde, Field (2017) tarafından önerilen adımlar takip edilmiş; veri hazırlama, varsayımların kontrolü, uygun testlerin seçimi ve sonuçların yorumlanması aşamalarında sistematik bir yaklaşım benimsenmiştir.

Nitel veriler için içerik analizi ve tematik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Mülakatlardan, politika belgelerinden ve akademik literatürden elde edilen nitel veriler, NVivo gibi nitel veri analizi yazılımları aracılığıyla kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Bu süreçte tekrarlayan temalar, örüntüler ve ilişkiler belirlenerek kurumsallaşma ve dış politika etkileşiminin farklı boyutları ve dinamikleri ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca süreç izleme (process tracing) yöntemi kullanılarak seçilen örnek olaylarda kurumsal faktörlerin dış politika kararlarını ve çıktılarını nasıl şekillendirdiği adım adım analiz edilmiştir. Bu yöntem, özellikle nedensellik mekanizmalarını ve bağlamsal faktörlerin etkilerini anlamak açısından değerli içgörüler sağlamıştır. Nitel analiz süreci, Braun ve Clarke (2006) tarafından önerilen tematik analiz aşamalarını takip etmiştir: verilere aşına olma, başlangıç kodlarının oluşturulması, temaların aranması, temaların gözden geçirilmesi, temaların tanımlanması ve adlandırılması ve raporun hazırlanması.

Karma yöntem yaklaşımı çerçevesinde, nicel ve nitel analizlerden elde edilen bulgular bütünlüştürülerek kurumsallaşma ve dış politika ilişkisinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması hedeflenmiştir. Bu bütünlüştürme sürecinde Fetters, Curry ve Creswell (2013) tarafından önerilen bağlantı, yapılaşma ve entegrasyon stratejileri kullanılmıştır. Nicel analizlerden elde edilen genel eğilimler ve ilişkiler, nitel bulgularla derinleştirilmiş ve zenginleştirilmiş, böylece hem istatistiksel anlamlılık hem de bağlamsal anlam bir arada değerlendirilmiştir.

4.5. Kurumsal Değişkenler ve Göstergeler

Araştırma kapsamında kurumsallaşma düzeyini ölçmek için çeşitli değişkenler ve göstergeler belirlenmiştir. Bu değişkenler, kurumsallaşmanın farklı boyutlarını kapsamlı bir şekilde temsil edecek şekilde seçilmiştir. Hukukun üstünlüğü boyutu için yargı bağımsızlığı, mülkiyet haklarının korunması, sözleşmelerin uygulanabilirliği ve yasal çerçevenin şeffaflığı gibi

göstergeler kullanılmıştır. Demokratik yönetim boyutu; seçim sistemlerinin kalitesi, siyasi katılım düzeyi, hesap verebilirlik mekanizmalarının etkinliği ve sivil özgürlüklerin korunması gibi faktörlerle ölçülmüştür. Ekonomik kurumsallaşma için makroekonomik istikrar, piyasa düzenlemelelerinin kalitesi, finansal kurumların sağlamlığı ve ekonomik politikaların öngörülebilirliği göstergeleri dikkate alınmıştır. Bu göstergelerin oluşturulmasında, Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi (2011) tarafından geliştirilen Worldwide Governance Indicators (WGI) metodolojisi temel alınmıştır.

Bürokratik kapasite ve kalite boyutu, kamu hizmetlerinin etkinliği, bürokratik süreçlerin şeffaflığı, liyakat ilkesinin uygulanması ve kurumlar arası koordinasyon düzeyi gibi faktörlerle değerlendirilmiştir. Sivil toplum ve medya bağımsızlığı boyutu için sivil toplum kuruluşlarının kapasite ve özerkliği, medya çoğulculuğu ve bağımsızlığı, bilgiye erişim hakları ve kamuoyu oluşturma kapasitesi göstergeleri kullanılmıştır. Uluslararası entegrasyon boyutu ise uluslararası anlaşmalara katılım düzeyi, uluslararası kuruluşlardaki temsil ve etkinlik, küresel normlara uyum derecesi ve uluslararası işbirliği kapasitesi gibi faktörlerle ölçülmüştür (Ergin, 2020). Bu değişkenlerin operasyonelleştirilmesinde, Adcock ve Collier (2001) tarafından önerilen kavramdan ölçüme doğru sistematik yaklaşım benimsenmiş; teorik kavramların ampirik göstergelere dönüştürülmesi sürecinde titiz bir metodoloji izlenmiştir.

Dış politika performansını ölçmek için de çeşitli göstergeler belirlenmiştir. Bunlar arasında diplomatik ilişkilerin kapsamı ve yoğunluğu, uluslararası anlaşmalara uyum düzeyi, kriz yönetimi başarısı, yumuşak güç kapasitesi, uluslararası ihtilafların barışçıl çözümüne katkı, uluslararası yardım ve kalkınma işbirliği gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca dış politika hedeflerinin gerçekleştirilme oranı, dış politika stratejilerinin tutarlılığı ve sürekliliği, diplomatik krizlerin sıklığı ve yoğunluğu, uluslararası kamuoyundaki itibar ve algı gibi göstergeler de analize dâhil edilmiştir. Bu çok boyutlu yaklaşım dış politika performansının farklı yönlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmeye olanak tanımıştır. Dış politika performans göstergelerinin belirlenmesi sürecinde Hudson (2013) tarafından geliştirilen dış politika analizi çerçevesi temel alınmış, çoklu göstergelerin kullanılması ve farklı veri kaynaklarının entegrasyonu ile ölçüm güvenilirliği artırılmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; kapsamlı ve çok boyutlu bir metodoloji benimsemiş olsa da, belirli sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle kurumsallaşma ve dış politika performansı gibi karmaşık olguları ölçmek ve değerlendirmek doğası gereği zorlu bir görevdir ve belirli düzeyde subjektiflik içerebilir. Kullanılan endeksler ve göstergeler bu olguların tüm boyutlarını tamamen kapsayamayabilir veya kültürel, tarihsel ve bağlamsal farklılıkları yeterince yansıtamayabilir. Özellikle uluslararası endeksler, belirli normatif var-

sayımlar içerebilir ve farklı ülkelerdeki kurumsal yapıların özgün niteliklerini tam olarak yakalayamayabilir. Bu sınırlılıkları aşmak için araştırma sürecinde çoklu veri kaynakları ve analiz yöntemleri kullanılmış, farklı perspektiflerin dikkate alınması sağlanmıştır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, dış politika kararlarının ve çıktılarının yalnızca kurumsal faktörlerden değil, aynı zamanda jeopolitik koşullar, tarihsel bağlar, lider özellikleri, ideolojik yönelimler, ekonomik çıkarlar ve güvenlik kaygıları gibi birçok faktörden etkilenmesidir. Bu karmaşık nedensellik ilişkileri içinde, kurumsal faktörlerin etkisini tamamen izole etmek ve diğer potansiyel değişkenlerden ayırtmak metodolojik zorluklar içermektedir. Özellikle kriz durumlarında veya olağanüstü koşullarda, kurumsal faktörlerin etkisi değişebilir veya diğer faktörler tarafından gölgelenebilir. Bu zorluklara karşı, araştırma tasarımında kontrol değişkenleri dâhil edilmiş ve bağlamsal faktörlerin etkisini hesaba katacak analiz stratejileri geliştirilmiştir. Ayrıca nedensellik mekanizmalarını daha iyi anlamak için süreç izleme yöntemi kullanılmış; kurumsal faktörlerin dış politika çıktılarını nasıl etkilediği adım adım analiz edilmiştir.

Veri erişimi ve kalitesi de araştırmanın karşılaştığı önemli sınırlılıklar arasındadır. Bazı ülkeler için güvenilir ve kapsamlı veri bulmak zorlu olabilmekte, bu da karşılaştırmalı analizlerin derinliğini ve kapsamını sınırlayabilmektedir. Özellikle kapalı veya otoriter rejimlerde, kurumsal işleyiş ve karar alma süreçlerine dair şeffaf ve doğru bilgilere erişmek güç olabilmektedir. Ayrıca dış politika süreçlerinin bir kısmı doğası gereği gizli yürütülmekte, bu da araştırmacıların bu süreçleri tam olarak analiz etme kapasitesini sınırlamaktadır. Veri kalitesi ve erişim sorunlarına karşı, alternatif veri kaynakları ve dolaylı göstergeler geliştirilmiş; mümkün olan durumlarda birincil veri toplama yöntemleriyle eksik bilgiler tamamlanmaya çalışılmıştır. Ancak özellikle bazı otoriter rejimler ve kapalı toplumlar için veri sınırlılıkları tamamen aşılamamıştır.

Zaman boyutu ve tarihsel değişim, araştırmanın bir diğer metodolojik zorluğudur. Kurumsal yapılar ve dış politika eğilimleri zaman içinde evrimsel olabilir, bu da belirli bir zaman dilimindeki analizlerin genellenabilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca kurumsal değişimlerin dış politika üzerindeki etkileri genellikle uzun vadede ortaya çıkar; bu da kısa vadeli araştırma projelerinde bu etkilerin tam olarak tespit edilmesini zorlaştırabilir. Bu sınırlılığa karşı, araştırma tasarımında zaman serisi analizlerine yer verilmiş, farklı dönemlerin karşılaştırmalı incelemesi yapılmıştır.

4.7. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliğini sağlamak için çeşitli stratejiler uygulanmıştır. Öncelikle veri üçgenlemesi (data triangulation) yaklaşımı benimsenmiş, farklı veri kaynakları (resmi belgeler, akademik çalışmalar, medya raporları, uzman görüşleri vb.) bir arada kullanılarak

elde edilen bulguların sağlaması yapılmıştır. Yöntem üçgenlemesi (methodological triangulation) kapsamında ise hem nicel hem de nitel araştırma teknikleri bir arada kullanılmış; böylece her iki yaklaşımın güçlü yönlerinden faydalanılmış ve zayıf yönleri telafi edilmiştir. Bu üçgenleme stratejileri, araştırma bulgularının güvenilirliğini ve sağlamlığını artırmak için sistematik bir şekilde uygulanmıştır.

Araştırma araçlarının geçerliliğini sağlamak için mülakatlar geliştirilirken literatür taraması ve pilot uygulamalar yapılmış, uzman görüşleri alınmıştır. Ölçüm araçlarının içerik geçerliliği (content validity), yapı geçerliliği (construct validity) ve kriter geçerliliği (criterion validity) değerlendirilmiş; gerekli düzeltmeler ve iyileştirmeler yapılmıştır. Dış geçerliliği (external validity) artırmak için örneklem seçiminde çeşitlilik sağlanmış ve bulguların genellenebilirliği üzerine dikkatli değerlendirmeler yapılmıştır. İç geçerlilik (internal validity) için ise alternatif açıklamalar ve rakip hipotezler sistematik bir şekilde değerlendirilmiş, nedensellik iddialarının sağlamlığı test edilmiştir.

Güvenirliği (reliability) artırmak için nitel analizlerde, kodlayıcılar arası güvenilirlik (inter-coder reliability) testleri yapılmış, farklı dönemlerde aynı verilerin benzer şekilde yorumladığından emin olunmuştur. Nicel analizlerde ise ölçüm araçlarının iç tutarlılığı (internal consistency) ve test-tekrar test güvenilirliği (test-retest reliability) değerlendirilmiştir. Tüm bu önlemler, araştırma bulgularının sağlamlığını ve güvenilirliğini artırmaya yönelik olarak uygulanmıştır. Ayrıca tekrarlı bir şekilde uzun süreli katılım (prolonged engagement) ve sürekli gözlem (persistent observation) stratejileri benimsenerek araştırma bağlamını daha iyi anlamak ve derin içgörüler elde etmek hedeflenmiştir.

4.8. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Öneriler

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde, kurumsal faktörlerin dış politika üzerindeki etkilerinin bağlamsal koşullara göre nasıl çeşitlendiği ve hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiği üzerinde durulmuştur. Ayrıca kurumsallaşmanın farklı boyutlarının (hukukun üstünlüğü, demokratik yönetim, ekonomik kurumsallaşma vb.) dış politikanın farklı yönleri üzerindeki spesifik etkileri ayrıştırılarak incelenmiştir. Bulguların değerlendirilmesinde, teorik çerçeve ile ampirik sonuçlar arasındaki uyum analiz edilmiş, beklenmeyen bulgular için alternatif açıklamalar geliştirilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarının politika çıkarımları ve pratik uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, devletlerin dış politika etkinliklerini artırmak için kurumsal yapılarını nasıl güçlendirebileceklerine dair spesifik öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler, hem genel ilkeler hem de farklı ülke grupları için özelleştirilmiş stratejiler içermektedir (Keohane, 1984). Kurumsal reformların tasarlanması ve uygulanması sürecinde dik-

kat edilmesi gereken faktörler, karşılaşılabilecek zorluklar ve bu zorlukların nasıl aşılabileceğine dair yol haritaları sunulmuştur. Özellikle hukukun üstünlüğünün güçlendirilmesi, demokratik katılımın artırılması, bürokratik kapasitenin geliştirilmesi, sivil toplumun ve bağımsız medyanın desteklenmesi, uluslararası normlara uyumun sağlanması gibi alanlara odaklanılmıştır. Önerilerin geliştirilmesinde, araştırma bulgularının yanı sıra, literatürdeki en iyi uygulamalar ve karşılaştırmalı deneyimler de dikkate alınmıştır.

Araştırma sonuçları ayrıca küreselleşme, dijitalleşme, yükselen popülizm, değişen güç dengeleri gibi güncel eğilimler ışığında, kurumsallaşma ve dış politika ilişkisinin geleceğine dair öngörüler ve değerlendirmeler de içermektedir. Bu bağlamda devletlerin kurumsal yapılarını bu değişen koşullara nasıl adapte edebilecekleri ve dış politika etkinliklerini nasıl sürdürebilecekleri tartışılmıştır. Araştırma bulgularının akademik literatüre katkıları, politika yapıcılar için çıkarımları ve gelecekteki araştırmalar için öneriler de detaylı bir şekilde sunulmuştur. Sonuçların değerlendirilmesinde, uygulama odaklı bir yaklaşım benimsenmiş; teorik bilgilerin pratik politikalara nasıl dönüştürülebileceği üzerinde durulmuştur.

5. BULGULAR

5.1. Kurumsallaşmanın Dış Politika Üzerindeki Etkisi

Araştırma sonuçları, kurumsallaşma düzeyi ile dış politika performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan analizler, kurumsallaşma endeksi yüksek olan ülkelerin dış politika etkinlik skorlarının da anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki olumlu etkisine işaret eden teorik yaklaşımları destekler niteliktedir. Özellikle kurumsal yapıların güçlü olduğu ülkelerde dış politika kararlarının daha tutarlı ve stratejik bir çerçevede alındığı, kişisel faktörlerden ve günlük siyasi çalkantılardan daha az etkilendiği gözlemlenmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen nitel veriler de bu bulguları desteklemekte, güçlü kurumsal yapıların dış politikada istikrar ve süreklilik sağladığını, politikaların öngörülebilirliğini artırdığını göstermektedir.

Farklı ülke grupları arasında yapılan karşılaştırmalı analizler, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkisinin ülkelerin gelişmişlik düzeyi, siyasi rejim tipi ve tarihsel deneyimlerine göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Gelişmiş demokratik ülkelerde kurumsallaşma ve dış politika performansı arasındaki ilişki daha güçlü görünürken, otoriter rejimlerde bu ilişki daha zayıf bulunmuştur. Bu bulgu, demokratik sistemlerin kurumsal mekanizmaların dış politika üzerindeki olumlu etkilerini daha iyi kanalize edebildiğine işaret etmektedir. Geçiş sürecindeki ülkelerde ise, kurumsal reformların dış politika üzerindeki etkileri daha değişken ve bağlamsal faktörlere daha duyarlı olduğu saptanmıştır. Aydın (2012), Tür-

kiye örneğinde AB uyum sürecinin kurumsal reformları hızlandırdığını, ancak bu reformların dış politika çıktılarına yansımalarının çeşitli içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir.

Veri analizleri, kurumsallaşma ile dış politika performansı arasındaki ilişkinin zamansal dinamiklerini de ortaya koymaktadır. Uzun dönemli verilerin incelenmesi, kurumsal reformların dış politika üzerindeki olumlu etkilerinin genellikle belirli bir gecikme (time lag) ile ortaya çıktığını göstermektedir. Kurumsal yapıdaki iyileşmelerin dış politika performansına yansımaları ortalama 2-3 yıllık bir süre almakta, bu da kurumsal dönüşümlerin zaman gerektiren ve kademeli süreçler olduğunu doğrulamaktadır (Acemoglu & Robinson, 2012). Ayrıca kurumsal kazanımların sürdürülebilir olması durumunda, dış politika üzerindeki olumlu etkilerin de kalıcı hale geldiği ve birikimli bir nitelik kazandığı gözlemlenmiştir. Buna karşılık, kurumsal gerilemeler yaşayan ülkelerde dış politika performansının da hızla düşüş gösterdiği tespit edilmiştir. Bayramoğlu (2015), Türkiye'nin 2000'li yılların başında gerçekleştirdiği kurumsal reformların dış politika etkinliğini artırdığını, ancak son yıllarda yaşanan kurumsal zayıflamaların dış politikada tutarsızlıklara ve güven kaybına yol açtığını vurgulamaktadır.

5.2. Kurumsallaşma ve Şeffaflık İlişkisi

Araştırma bulguları, şeffaflık düzeyi ile dış politikanın meşruiyeti ve güvenilirliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Şeffaflık endeksi yüksek olan ülkelerin, uluslararası toplum nezdinde daha güvenilir aktörler olarak algılandıkları ve diplomatik girişimlerinde daha fazla destek bulabildikleri tespit edilmiştir. Şeffaflık, karar alma süreçlerinin öngörülebilirliğini artırarak diğer devletlerin ve uluslararası aktörlerin güvenini kazanmada kritik bir rol oynamaktadır (Rawls, 1999). Mülakat verileri, şeffaf karar alma mekanizmalarının, diplomatik müzakerelerde ülkelere avantaj sağladığını, zira muhataplarının niyetleri ve pozisyonları hakkında daha az belirsizlik yaşanmasına olanak tanıdığını ortaya koymaktadır.

Karar alma süreçlerinde şeffaflık, devletlerin uluslararası taahhütlerine bağlılığını da güçlendirmektedir. Şeffaflık puanı yüksek ülkelerin, uluslararası anlaşmalara ve yükümlülüklerle uyum oranının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, şeffaflığın hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirerek devletlerin uluslararası taahhütlerine sadık kalmasını teşvik ettiğini göstermektedir. Şeffaflık, aynı zamanda iç ve dış politika arasındaki tutarlılığı da artırmakta, böylece devletlerin diplomatik ilişkilerinde daha güvenilir ortaklar olarak kabul edilmelerine katkıda bulunmaktadır. Gürkan (2018), Türkiye'nin dış politikasında şeffaflık artışının, özellikle AB müzakere sürecinde olumlu etkiler oluşturduğunu, ancak son dönemde bu alanda yaşanan gerilemelerin diplomatik ilişkilerde güven sorunlarına yol açtığını belirtmektedir.

Şeffaflık ve bilgiye erişim, sivil toplumun dış politika süreçlerine katılımını da kolaylaştırmaktadır. Araştırma bulguları, şeffaflık düzeyi yüksek ülkelerde sivil toplum kuruluşlarının, düşünce kuruluşlarının ve akademik kurumların dış politika tartışmalarına katkısının daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu katılım, dış politika kararlarının daha geniş bir bilgi ve uzmanlık tabanına dayanmasını sağlayarak politikaların kalitesini artırmaktadır (Finnemore & Sikkink, 1998). Ayrıca şeffaflık, medyanın dış politika süreçlerini izleme ve kamuoyunu bilgilendirme kapasitesini güçlendirerek karar alıcılar üzerinde bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır. Kut (2010), Türkiye’de dış politika konularında kamuoyu bilincinin ve sivil toplum katılımının artmasında, şeffaflık ve bilgiye erişim imkânlarının genişlemesinin önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Dış politikada şeffaflık, özellikle çok taraflı diplomasi ve uluslararası müzakere süreçlerinde önem kazanmaktadır. Şeffaf diplomatik stratejiler izleyen ülkelerin, uluslararası müzakerelerde daha geniş koalisyonlar oluşturabildikleri ve pozisyonlarına destek bulmada daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bir büyükelçi ile yapılan mülakatta, “Dış politikada şeffaflık, diğer ülkelere güven verir ve onların sizinle işbirliği yapmaya daha istekli olmalarını sağlar. Kapalı kapılar ardında yürütülen diplomasi artık eskisi kadar etkili değil” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, modern diplomaside şeffaflığın artan önemini vurgulamaktadır (Nye, 2011). Şeffaflık aynı zamanda, diplomatik krizlerin yönetiminde de etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır; açık iletişim ve bilgi paylaşımı, yanlış anlamaları önleyerek krizlerin tırmanmasını engelleyebilmektedir.

5.3. Hesap Verebilirlik Mekanizmalarının Güçlenmesi

Hesap verebilirlik mekanizmalarının gücü ile dış politika kararlarının kalitesi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Hesap verebilirlik endeksi yüksek olan ülkelerde, dış politika kararlarının daha kapsamlı analiz ve değerlendirmelere dayandığı, farklı seçeneklerin ve potansiyel sonuçların daha detaylı incelendiği gözlemlenmiştir. Nitel analizler, hesap verebilirlik puanı yüksek ülkelerin, dış politikada stratejik planlama kapasitesinin de anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, hesap verme zorunluluğunun, karar alıcıları daha titiz ve analitik düşünmeye yönlendirdiğini, böylece dış politika kararlarının kalitesini artırdığını doğrulamaktadır.

Demokratik sistemlerde parlamenter denetim, dış politika kararlarının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine ve geniş bir toplumsal mutabakat zemininde şekillenmesine katkıda bulunmaktadır. Parlamenter denetimin güçlü olduğu ülkelerde, dış politika kararlarının toplumsal meşruiyetinin daha yüksek olduğu ve iç siyasi çalkantılardan daha az etkilendiği tespit edilmiştir. Mülakat verileri, parlamenter denetimin yalnızca bir kontrol mekanizması olarak değil, aynı zamanda farklı görüş

ve perspektiflerin dış politika yapım sürecine dâhil edilmesini sağlayan bir platform olarak da işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Ergin (2020), Türkiye’de parlamentonun dış politika konularındaki etkinliğinin artırılmasının, politikaların daha geniş bir toplumsal destek kazanmasına ve sürdürülebilirliğinin güçlenmesine katkıda bulunabileceğini belirtmektedir.

Bağımsız denetim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve medya gibi devlet dışı aktörlerin etkin denetimi, dış politikada şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmaktadır. Araştırma bulguları, bu tür denetim mekanizmalarının güçlü olduğu ülkelerde, dış politika süreçlerinde yolsuzluk ve kayırmacılık gibi olumsuzlukların daha az görüldüğünü, kaynakların daha etkin kullanıldığını göstermektedir. Özellikle bağımsız medyanın varlığı, dış politika karar alıcılarının eylemlerinin kamuoyu tarafından izlenmesini ve değerlendirilmesini mümkün kılarak hesap verebilirliği güçlendirmektedir. Çınar (2019), Türkiye’de medya bağımsızlığı ve çoğulculuğu konusundaki sorunların, dış politika süreçlerinin şeffaflığı ve hesap verebilirliği üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğunu, bu durumun dış politikanın toplumsal meşruiyetini zayıflattığını vurgulamaktadır.

Hesap verebilirlik mekanizmalarının etkisi, özellikle kritik dış politika kararlarında daha belirgin hale gelmektedir. Askeri müdahale, uluslararası yaptırımlar, önemli anlaşmaların imzalanması gibi kritik kararlarda, hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlü olduğu ülkelerde daha kapsamlı tartışma ve değerlendirme süreçleri yürütülmektedir. Bir politika analisti ile yapılan görüşmede, “Hesap verebilirlik olmadan, dış politika kararları kolayca kişisel veya dar grup çıkarlarına hizmet eden araçlara dönüşebilir” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, dış politikada hesap verebilirliğin demokratik kontrolü ve meşruiyeti sağlama işlevini vurgulamaktadır (Moravcsik, 2000). Hesap verebilirliğin zayıf olduğu sistemlerde ise, dış politika kararları genellikle dar bir elit çevre tarafından alınmakta, bu da politikaların toplumsal desteğini ve sürdürülebilirliğini zayıflatmaktadır.

5.4. Kurumsallaşmanın Kriz Yönetimine Etkisi

Araştırma bulguları, kurumsal kapasitesi yüksek ülkelerin uluslararası krizleri daha etkin bir şekilde yönetebildiklerini göstermektedir. Kurumsal kalite endeksi yüksek ülkelerin, kriz yönetimi başarı oranının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Güçlü kurumsal yapılar, kriz anlarında hızlı ve koordineli karar alma imkânı sağlamakta, aynı zamanda kararların stratejik hedeflerle uyumlu ve tutarlı olmasını garanti altına almaktadır (Huntington, 1968). Örnek olay analizleri, kurumsal koordinasyon mekanizmaları güçlü olan ülkelerin, bilgi akışını daha iyi yönetebildiklerini, farklı kurumlar arasında etkili işbirliği sağlayabildiklerini ve kriz durumlarına daha hızlı adaptasyon gösterebildiklerini ortaya koymaktadır.

Kriz yönetiminde kurumsal hafıza ve tecrübe birikimi, büyük önem taşımaktadır. Kurumsal devamlılığın ve liyakat sisteminin güçlü olduğu ülkelerde, geçmiş krizlerden çıkarılan derslerin ve edinilen tecrübelerin daha iyi değerlendirildiği ve yeni krizlerde kullanılabilirdiği gözlemlenmiştir. Bu durum, benzer krizlerin tekrarlanmasını önlemekte ve kriz yönetimi kapasitesinin zaman içinde güçlenmesini sağlamaktadır. Karaca (2019), Türkiye'nin bölgesel kriz yönetimindeki performansının, kurumsal hafızanın korunması ve diplomatik kadroların profesyonelliğinin sürdürülmesi ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Kriz anlarında diplomatik kanalların açık tutulması ve çok taraflı diplomasi mekanizmalarının etkin kullanılması, kurumsal kapasitesi yüksek ülkelerin bir diğer avantajıdır. Araştırma bulguları, uluslararası kuruluşlara entegrasyonu güçlü olan ve çok taraflı diplomasi geleneğine sahip ülkelerin, kriz durumlarında uluslararası desteği mobilize etme konusunda daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu ülkeler, kriz yönetiminde diplomasiyi ön planda tutmakta, çatışmaların tırmanmasını önlemekte ve barışçıl çözüm imkânlarını artırmaktadır. Aydın (2012), Türkiye'nin uluslararası krizlerde arabuluculuk rolünün etkili olabilmesi için kurumsal diplomasi kapasitesinin güçlendirilmesi ve uluslararası mekanizmalarla daha etkin işbirliği yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kurumsal yapıların kriz yönetimindeki rolü, özellikle Ukrayna krizi, Suriye iç savaşı ve COVID-19 pandemisi gibi son dönemdeki küresel ve bölgesel krizlerde açıkça gözlemlenmiştir. Güçlü kurumsal yapılara sahip ülkeler, bu krizlere daha hızlı ve koordineli yanıt verebilmiş, ulusal çıkarlarını korurken uluslararası işbirliği fırsatlarını da değerlendirebilmişlerdir. Bir güvenlik uzmanı ile yapılan görüşmede, "Kurumsal kapasite, kriz anında devletin reflekslerini belirler. Güçlü kurumları olan ülkeler, krize tepki vermek yerine krizi yönetebilir" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, kriz yönetiminde reaktif yaklaşımlar yerine proaktif stratejilerin önemini ve bunun kurumsal kapasiteyle ilişkisini vurgulamaktadır (Jervis, 2017). Kurumsal zayıflık yaşayan ülkelerde ise, krizlere genellikle geç ve koordinasyonsuz yanıtlar verildiği, bu durumun krizi derinleştirdiği ve uzattığı gözlemlenmiştir.

5.5. Hukukun Üstünlüğü ve Dış Politika

Hukukun üstünlüğü ile dış politikanın tutarlılığı ve öngörülebilirliği arasında güçlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Hukukun üstünlüğü endeksi yüksek olan ülkelerin, dış politika tutarlılık skorlarının da anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Bu ülkelerde dış politika kararları, yasal çerçeve içinde ve belirli prosedürler doğrultusunda alınmakta, bu da politikaların kişisel tercihlerden ve günlük siyasi hesaplardan daha az etkilenmesini sağlamaktadır (Simmons, 2009). Mülakat verileri, hukukun üstünlüğünün sağlandığı sistemlerde, dış politika süreçlerinde keyfi

uygulamaların azaldığını, karar alma mekanizmalarının daha şeffaf ve hesap verebilir hale geldiğini doğrulamaktadır.

Uluslararası hukuka saygı ve bağlılık, devletlerin uluslararası sistemdeki itibarını ve güvenilirliğini artıran önemli bir faktördür. Araştırma bulguları, uluslararası hukuk normlarına uyum konusunda yüksek performans gösteren ülkelerin, diplomatik ilişkilerinde daha geniş bir manevra alanına sahip olduklarını ve uluslararası işbirliklerinde daha avantajlı pozisyonlar elde ettiklerini göstermektedir. Bu ülkeler, uluslararası anlaşmalara ve taahhütlere bağlılıklarıyla tanınmakta, bu da onları güvenilir ortaklar haline getirmektedir. Güneş (2016), Türkiye'nin uluslararası hukuka saygılı bir dış politika izlemesinin, bölgesel ve küresel ilişkilerinde güven inşa etmek ve meşruiyet kazanmak açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Yargı bağımsızlığı, dış politika kararlarının yasal denetimini sağlayarak devletlerin uluslararası taahhütlerine bağlı kalmasını teşvik etmektedir. Bağımsız yargıya sahip ülkelerde, hükümetlerin uluslararası anlaşmaları ihlal etme eğiliminin daha düşük olduğu, zira yargı denetimi ve yaptırım riskinin caydırıcı bir faktör olarak işlev gördüğü tespit edilmiştir. Ayrıca yargı bağımsızlığı, dış politika kararlarının anayasal ve yasal çerçeve içinde kalmasını sağlayarak iç hukuk ile uluslararası hukuk arasındaki uyumu güçlendirmektedir. Karaca (2019), Türkiye'de yargı bağımsızlığının güçlendirilmesinin, dış politika kararlarının hukuki tutarlılığını artıracığını ve uluslararası taahhütlere bağlılığı pekiştireceğini belirtmektedir.

Hukukun üstünlüğünün dış politika üzerindeki etkisi, özellikle uluslararası anlaşmazlıkların çözümünde belirgin hale gelmektedir. Hukukun üstünlüğü ilkesine bağlı ülkeler, uluslararası uyuşmazlıklarda genellikle diplomatik ve hukuki yolları tercih etmekte, uluslararası tahkim ve yargı mekanizmalarına başvurmaktadır. Bir hukuk profesörü ile yapılan görüşmede, "Hukukun üstünlüğüne bağlılık, dış politikada güç kullanımına alternatif yollar sunar ve devletlerin haklarını barışçıl yollarla savunmasına olanak tanır" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, hukukun üstünlüğünün çatışma çözümü ve uluslararası barışın sürdürülmesindeki rolünü vurgulamaktadır (Franck, 1995). Hukukun üstünlüğünün zayıf olduğu sistemlerde ise, uluslararası uyuşmazlıklar genellikle güç politikaları çerçevesinde ele alınmakta, bu da çatışma riskini artırmaktadır.

5.6. Kurumsallaşma ve Uluslararası İlişkilerde Güven

Kurumsal güvenilirlik ile uluslararası ilişkilerde güven inşası arasında güçlü bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal kalite ve şeffaflık endeksleri yüksek olan ülkelerin, uluslararası güvenilirlik skorlarının da anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Bu ülkeler, dış politika taahhütlerine sadık kalma, tutarlı ve öngörülebilir davranışlar sergileme,

şeffaf ve hesap verebilir süreçler yürütme gibi özellikleriyle, uluslararası ortakları nezdinde güven kazanmaktadır (North, 1990). Mülakat verileri, diplomatik ilişkilerde güvenin, stratejik ortaklıkların kurulması, ekonomik işbirliklerinin derinleştirilmesi ve kriz durumlarında diyalog kanallarının açık tutulması açısından kritik öneme sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Kurumsal istikrar ve süreklilik, dış politikada güven inşasını destekleyen önemli faktörlerden biridir. Siyasi değişimler ve lider değişiklikleri yaşansa bile temel dış politika yönelimlerini ve taahhütlerini sürdürebilen ülkelerin, uluslararası arenada daha güvenilir ortaklar olarak kabul edildikleri gözlemlenmiştir. Bu istikrar, uzun vadeli stratejik ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini mümkün kılmakta, uluslararası projelerin ve girişimlerin devamlılığını sağlamaktadır. Kut (2010), Türkiye'nin dış politikasında kurumsal sürekliliğin güçlendirilmesinin, komşu ülkeler ve stratejik ortaklarla ilişkilerde güven inşası açısından büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Dış politika karar alma süreçlerinde şeffaflık ve meşruiyet, uluslararası güven inşasını destekleyen diğer önemli kurumsal faktörlerdir. Araştırma bulguları, karar alma süreçleri şeffaf olan ve geniş bir toplumsal mutabakata dayanan dış politika stratejilerinin, uluslararası toplum tarafından daha güvenilir ve meşru olarak algılandığını göstermektedir. Bu tür politikalar, iç siyasi değişimlerden daha az etkilenmekte ve uzun vadede sürdürülebilirliği daha yüksek olmaktadır. Çınar (2019), Türkiye'nin dış politika kararlarında şeffaflığın ve toplumsal mutabakatın artırılmasının, uluslararası güvenilirliği güçlendireceğini ve diplomatik girişimlerin etkinliğini artıracaklarını belirtmektedir.

Uluslararası ilişkilerde güven inşası, özellikle tarihsel anlaşmazlıklar ve çatışma geçmişi olan ülkeler arasındaki ilişkilerde kritik önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesinin, düşmanlıkların aşılmasında ve işbirliği zemininin oluşturulmasında etkili olduğunu göstermektedir. Bir diplomat ile yapılan görüşmede, "Güven, bir günde inşa edilmez, tutarlı ve şeffaf kurumsal süreçlerin sonucunda zaman içinde gelişir" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, güven inşasının uzun vadeli ve kurumsal bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Wheeler, 2018). Güven eksikliğinin bulunduğu ilişkilerde ise, genellikle karşılıklı şüphe ve güvensizlik hâkim olmakta, bu da işbirliği fırsatlarının değerlendirilmesini engellemektedir.

5.7. Kurumsallaşmanın Gelecekteki Yönelimleri

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, kurumsallaşma süreçlerini önemli ölçüde etkilemekte ve dönüştürmektedir. Araştırma bulguları, dijital dönüşüm endeksi yüksek olan ülkelerin, diplomasi alanında da yenilikçi yaklaşımlar benimsediklerini ve dijital diplomasi araçlarını daha

etkin kullandıklarını göstermektedir. E-devlet uygulamaları, büyük veri analitiği, yapay zekâ destekli karar destek sistemleri gibi teknolojik yenilikler, dış politika süreçlerini daha verimli, şeffaf ve veri odaklı hale getirmektedir. Mülakat verileri, dijital dönüşümün kurumsal kapasiteyi artırdığını, bilgiye erişimi kolaylaştırdığını ve karar alma süreçlerini hızlandırdığını doğrulamaktadır.

Dijital diplomasi, özellikle kamu diplomasisi ve yumuşak güç stratejileri açısından yeni fırsatlar sunmaktadır. Sosyal medya, dijital platformlar ve çevrimiçi iletişim kanalları, devletlerin uluslararası kamuoyuyla doğrudan etkileşim kurabilmesine, mesajlarını geniş kitlelere ulaştırabilmesine ve algı yönetimi yapabilmesine olanak tanımaktadır (Baykan, 2020). Dijital diplomasi kapasitesi yüksek olan ülkelerin, uluslararası kriz anlarında kamuoyu desteğini mobilize etme, dezenformasyonla mücadele etme ve kendi anlatılarını oluşturma konusunda daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Ancak dijital diplomasinin etkinliği için teknolojik altyapı kadar kurumsal koordinasyon ve stratejik yaklaşım da büyük önem taşımaktadır.

Küresel yönetim yapılarının dönüşümü, devletlerin kurumsal adaptasyon kapasitesini test etmektedir. Araştırma bulguları, kurumsal esneklik ve adaptasyon kapasitesi yüksek olan ülkelerin, değişen küresel güç dengeleri ve çok kutuplu dünya düzeninde daha başarılı dış politika stratejileri geliştirebildiklerini göstermektedir. Bu ülkeler, geleneksel ittifak yapılarını sürdürürken, yeni bölgesel ve küresel oluşumlara da entegre olmakta, böylece dış politikada manevra alanlarını genişletmektedir. Ayrıca küresel sorunlara (iklim değişikliği, pandemi, göç, terörizm vb.) karşı kurumsal işbirliği kapasitelerini geliştirmekte, çok taraflı çözüm mekanizmalarında aktif rol almaktadırlar.

Bilgi yönetimi ve kurumsal öğrenme kapasitesi, geleceğin kurumsallaşma süreçlerinde kritik önem taşıyacaktır. Araştırma bulguları, etkin bilgi yönetimi sistemlerine sahip ve kurumsal öğrenmeyi teşvik eden ülkelerin, dış politikada daha hızlı adaptasyon sağlayabildiklerini ve daha yenilikçi stratejiler geliştirebildiklerini göstermektedir. Bu ülkeler, geçmiş deneyimlerden dersler çıkarmakta, küresel eğilimleri daha iyi analiz etmekte ve proaktif politikalar oluşturmaktadır. Mülakat verileri, kurumsal hafızanın korunması ve sistematik biçimde aktarılmasının, dış politikada süreklilik ve tutarlılık sağlamak açısından hayati önem taşıdığını doğrulamaktadır. Kutlay (2015), Türkiye'nin dış politika kurumlarında bilgi yönetimi ve kurumsal öğrenme kapasitesinin güçlendirilmesinin, değişen bölgesel ve küresel koşullara daha hızlı ve etkin adaptasyon sağlama imkânı sunacağını vurgulamaktadır.

5.8. Vaka Analizleri ve Karşılaştırmalı Değerlendirmeler

Farklı kurumsallaşma düzeylerine sahip ülkelerin dış politika süreçlerinin incelendiği vaka analizleri, önemli içgörüler sunmaktadır. İskandi-

nav ülkeleri (İsveç, Norveç, Danimarka), güçlü kurumsal yapıları ve yüksek şeffaflık standartlarıyla öne çıkmakta, bu özellikler dış politikalarında tutarlılık, öngörülebilirlik ve uluslararası güven oluşturmalarına katkıda bulunmaktadır (Hall & Soskice, 2001). Bu ülkeler, uluslararası kalkınma yardımları, barış inşası girişimleri ve çevre diplomasisi gibi alanlarda güçlü bir itibar kazanmış, nispeten küçük ülkeler olmalarına rağmen uluslararası arenada etkin aktörler haline gelmişlerdir. Güçlü parlamenter denetim mekanizmaları, sivil toplumun aktif katılımı ve bağımsız medya, bu ülkelerin dış politika süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendiren faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Güney Kore örneği, kurumsallaşmanın dış politika etkinliği üzerindeki dönüştürücü etkisini göstermektedir. 1980'lerin sonundan itibaren demokratikleşme ve kurumsal reformlar gerçekleştiren Güney Kore, dış politikasında da önemli bir dönüşüm yaşamış, bölgesel ve küresel düzeyde daha aktif ve etkili bir aktör haline gelmiştir (Kang, 2002). Ekonomik kurumsallaşma ve demokratik reformlar, Güney Kore'nin yumuşak güç kapasitesini artırmış, kültürel diplomasi, kalkınma işbirliği ve çok taraflı girişimlerde öncü rol üstlenmesine olanak tanımıştır. Özellikle teknolojik inovasyon ve dijital dönüşüm alanındaki kurumsal kapasitesi, Güney Kore'nin dijital diplomasi ve e-devlet uygulamalarında da lider konuma gelmesini sağlamıştır. Eralp (2013), Türkiye'nin de benzer bir kurumsal dönüşüm süreciyle dış politika etkinliğini artırabileceğini, ancak bunun için demokratik kurumsallaşmayı derinleştirmesi ve teknolojik kapasitesini güçlendirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Brezilya ve Hindistan gibi yükselen güçlerin incelendiği vaka analizleri, kurumsallaşma süreçlerinin dış politika vizyonu ve küresel pozisyonlama üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Her iki ülke de 1990'lardan itibaren önemli kurumsal reformlar gerçekleştirmiş, ekonomik liberalleşme, demokratikleşme ve idari modernizasyon adımları atmıştır (Hurrell, 2006). Bu kurumsal dönüşümler, dış politikada daha iddialı ve proaktif stratejiler geliştirmelerine, bölgesel liderlik rollerini güçlendirmelerine ve küresel yönetim yapılarında daha etkin roller üstlenmelerine olanak tanımıştır. Özellikle dış politika kurumlarının profesyonelleştirilmesi, ekonomik diplomasi kapasitesinin artırılması ve çok taraflı diplomasi mekanizmalarına aktif katılım, bu ülkelerin uluslararası arenada etkilerini artırmalarına katkı sağlamıştır. Ancak her iki ülkede de kurumsal kapasitedeki eşitsizlikler ve bölgesel farklılıklar, dış politika hedeflerinin tam anlamıyla gerçekleştirilmesinde zorluklar oluşturmaktadır.

Türkiye örneği, kurumsallaşma süreçlerindeki dalgalanmaların dış politika üzerindeki etkilerini göstermektedir. 2000'li yılların başında AB üyelik süreci kapsamında gerçekleştirilen kurumsal reformlar, Türkiye'nin dış politikasında önemli bir dönüşüm oluşturmuş, diplomatik

kapasitesini ve yumuşak güç unsurlarını güçlendirmiştir (Aydın, 2012). Demokratikleşme adımları, ekonomik kurumların güçlendirilmesi ve hukukun üstünlüğü alanındaki ilerlemeler, Türkiye'nin bölgesel ve küresel düzeyde daha aktif ve etkili bir aktör olarak öne çıkmasına katkıda bulunmuştur. Ancak son yıllarda yaşanan kurumsal gerilemeler ve demokratik standartlardaki erozyonun, dış politika etkinliğini ve uluslararası güvenirliliği olumsuz etkilediği gözlemlenmektedir. Güneş (2016), Türkiye'nin dış politika hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kurumsal reformlara yeniden öncelik vermesi ve demokratik kazanımlarını pekiştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

5.9. Kurumsallaşma ve Yeni Diplomasi Alanları

Araştırma bulguları, kurumsallaşma düzeyi yüksek ülkelerin yeni diplomasi alanlarında (dijital diplomasi, kültürel diplomasi, çevre diplomasisi, bilim diplomasisi vb.) daha yenilikçi ve etkin stratejiler geliştirebildiklerini göstermektedir. Kurumsal esneklik ve adaptasyon kapasitesi yüksek olan ülkeler, değişen küresel gündem ve önceliklere daha hızlı uyum sağlayabilmekte, yeni diplomasi araçlarını ve platformlarını daha etkili kullanabilmektedir (Nye, 2011). Mülakat verileri, kurumsal yenilikçilik kültürünün, dış politika kurumlarının değişen koşullara adaptasyonunu kolaylaştırdığını ve yeni diplomasi alanlarında öncü girişimler geliştirmelerini mümkün kıldığını doğrulamaktadır.

Ekonomik diplomasi alanında kurumsallaşma, devletlerin ticaret, yatırım ve finansal ilişkilerini daha stratejik bir çerçevede yönetmelerine olanak tanımaktadır. Araştırma bulguları, ekonomik diplomasi kurumları güçlü olan ülkelerin, uluslararası ekonomik müzakerelerde daha avantajlı pozisyonlar elde edebildiklerini, ticaret ve yatırım fırsatlarını daha iyi değerlendirebildiklerini göstermektedir. Bu ülkeler, kamu ve özel sektör arasında güçlü koordinasyon mekanizmaları geliştirmekte, ekonomik çıkarlarını diplomatik stratejileriyle bütünleştirmektedir. Kutlay (2015), Türkiye'nin ekonomik diplomasi kapasitesini güçlendirmesinin, dış politikada daha fazla etkinlik kazanmasına ve bölgesel ekonomik entegrasyonda lider rol üstlenmesine katkıda bulunacağını vurgulamaktadır.

Kültürel diplomasi ve kamu diplomasisi, kurumsallaşmanın yumuşak güç kapasitesi üzerindeki etkisini göstermektedir. Araştırma bulguları, kültürel diplomasi kurumları güçlü olan ülkelerin, uluslararası kamuoyunda daha olumlu bir imaj oluşturabildiklerini ve yumuşak güç projeksiyonlarını daha etkili yapabildiklerini ortaya koymaktadır. Bu ülkeler, kültür, eğitim, sanat, spor gibi alanlarda sistematik diplomasi stratejileri geliştirmekte, ulusal markalaşma çalışmalarını kurumsal bir çerçevede yürütmektedir. Kamu diplomasisi faaliyetlerinin koordinasyonu ve stratejik planlaması, kurumsal kapasitenin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Ergin (2020), Türkiye'nin kültürel diplomasi alanındaki

kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesinin, bölgesel ve küresel yumuşak güç potansiyelini daha etkin kullanmasına olanak tanıyacağını belirtmektedir.

Çevre diplomasisi ve sürdürülebilirlik politikaları, kurumsal yeniliğin ve adaptasyonun test edildiği önemli alanlardır. Araştırma bulguları, çevre yönetimi kurumları güçlü olan ülkelerin, uluslararası iklim müzakerelerinde daha etkin roller üstlendiklerini ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha kolay uyum sağlayabildiklerini göstermektedir. Bu ülkeler, çevre diplomasisi stratejilerini ekonomik ve sosyal politikalarıyla bütünleştirmekte, bu alanda küresel normların şekillenmesine katkıda bulunmaktadır. Mülakat verileri, çevre diplomasisi kapasitesinin, 21. yüzyılda devletlerin uluslararası prestijini ve etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biri haline geldiğini doğrulamaktadır. Toprak (2016), Türkiye'nin çevre diplomasisi alanındaki kurumsal kapasitesini güçlendirmesinin, bölgesel su yönetimi, enerji güvenliği ve iklim değişikliğiyle mücadele gibi kritik konularda daha etkili politikalar geliştirmesine katkı sağlayacağını vurgulamaktadır.

5.10. Kurumsallaşma ve Dış Politikada İnovasyon

Kurumsallaşma düzeyi ile dış politikada inovasyon kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumsal esneklik ve adaptasyon yeteneği yüksek olan ülkelerin, dış politikada yenilikçi yaklaşımlar geliştirme ve uygulama konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir (Moravcsik, 1999). Bu ülkeler, değişen küresel koşullara daha hızlı uyum sağlayabilmekte, yeni fırsatları daha iyi değerlendirebilmekte ve karşılaştıkları zorluklara daha yenilikçi, pratik çözümler üretebilmektedir. Mülakat verileri, kurumsal inovasyon kültürünün, dış politika kurumlarının performansını ve etkinliğini artıran kritik bir faktör olduğunu doğrulamaktadır.

Kurumsallaşmış ülkeler, yeni diplomatik yaklaşımlar ve araçlar geliştirme konusunda da öncü rol oynamaktadır. "Ağ diplomasisi", "nişe diplomasi", "katalizör diplomasi" gibi yenilikçi diplomatik modeller, genellikle güçlü kurumsal yapıya sahip orta ölçekli devletler tarafından geliştirilmekte ve uygulanmaktadır (Cooper, 1997). Bu tür yenilikçi diplomatik yaklaşımlar, bu ülkelerin sınırlı kaynaklarına rağmen uluslararası arena da etkinlik kazanmalarına ve spesifik alanlarda liderlik rolleri üstlenmelerine olanak tanımaktadır. Araştırma bulguları, kurumsal yenilikçiliğin, özellikle orta ve küçük ölçekli devletlerin dış politika etkinliğini artırmada kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Dış politikada inovasyon, kurumsallaşmış bilgi yönetimi sistemleri ve öğrenen organizasyon kültürüyle de yakından ilişkilidir. Etkin bilgi yönetimi mekanizmalarına sahip ülkeler, küresel eğilimleri daha iyi analiz edebilmekte, farklı perspektifleri değerlendirebilmekte ve dış politika

stratejilerini sürekli güncelleyebilmektedir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kurumsal öğrenme kültürü, başarılı uygulamaların yaygınlaştırılmasını ve hatalardan dersler çıkarılmasını sağlayarak dış politika performansının zaman içinde iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Baykan (2020), Türkiye'nin dış politika kurumlarında bilgi yönetimi sistemlerinin güçlendirilmesinin ve öğrenen organizasyon kültürünün yerleştirilmesinin, değişen bölgesel ve küresel dinamiklere daha etkin adaptasyon sağlamasına olanak tanıyacağını belirtmektedir.

6. TARTIŞMA

6.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Dış Politika Üzerindeki Rolü

Kurumsallaşma kavramı, araştırma bulgularımız ışığında, devletlerin yönetim ve karar alma sistemlerinin kişisel tercihlerden bağımsız, belirli kurallar, normlar ve yapılar üzerine inşa edildiği sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç; düzen, süreklilik, tutarlılık, öngörülebilirlik ve meşruiyet gibi temel değerlerin yerleşiklik kazanmasını sağlamaktadır. Dış politika bağlamında kurumsallaşma, diplomasi ve uluslararası ilişkilerin sistematik bir şekilde yürütülmesini, dış politika kararlarının rastgele değil, yapılandırılmış karar alma mekanizmaları aracılığıyla oluşturulmasını, uygulanmasını ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bulgularımız, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkisinin çok boyutlu ve karmaşık olduğunu, farklı kurumsal bileşenlerin (hukukun üstünlüğü, şeffaflık, hesap verebilirlik, bürokratik kapasite vb.) dış politikanın farklı yönlerini etkilediğini göstermektedir.

Araştırma bulgularımız, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan devletlerin dış politikada daha tutarlı, öngörülebilir ve güvenilir stratejiler geliştirebildiklerini doğrulamaktadır. Bu bulgu, kurumsal yaklaşımların dış politika analizindeki önemini vurgulayan teorik çerçevelerle uyumludur. Güçlü kurumsal yapılara sahip devletler, dış politika hedeflerini ve çıkarlarını daha sistematik bir şekilde belirleyebilmekte, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri ve kaynakları daha etkin şekilde mobilize edebilmektedir. Ayrıca kurumsallaşmanın dış politikada süreklilik ve istikrar sağladığı, böylece hükümet değişimleri veya lider değişiklikleri gibi durumlarda bile temel politika yönelimlerinin korunabildiği gözlemlenmiştir. Eralp (2013), Türkiye'nin AB üyelik sürecinde gerçekleştirdiği kurumsal reformların, dış politikada daha tutarlı ve öngörülebilir bir yaklaşım benimsemesine katkıda bulunduğunu, ancak son yıllarda bu alanda yaşanan gerilemelerin dış politikada tutarsızlıklara yol açtığını belirtmektedir.

Çalışmamızın dikkat çekici bulgularından biri, kurumsallaşmanın dış politikada kişiselleşmeyi azaltan bir faktör olduğudur. Kurumsal mekanizmaların zayıf olduğu sistemlerde, dış politika kararları çoğunlukla liderlerin kişisel tercihleri veya dar bir elit çevrenin çıkarları doğrultusunda şekillenmekte, bu da politikaların öngörülemezliğini ve tutarsızlığını

artırmaktadır (Acemoglu & Robinson, 2012). Öte yandan, güçlü kurumsal yapılara sahip sistemlerde, dış politika kararları daha geniş bir uzman katılımıyla analitik değerlendirmeler ışığında ve kurumsal hafızadan yararlanılarak alınmaktadır. Keyman (2014), Türkiye'nin dış politikasında kurumsallaşmayı güçlendirmesinin, kişiselleşmiş karar alma süreçlerinin risklerini azaltacağını ve politikaların daha geniş bir uzmanlık ve deneyim tabanına dayanmasını sağlayacağını vurgulamaktadır.

Bu bağlamda kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkisi, sadece formel yapılar ve prosedürler açısından değil, aynı zamanda dış politika kültürünün oluşumu açısından da önem taşımaktadır. Kurumsallaşmış dış politika yapım süreçleri, zamanla belirli düşünme ve davranış kalıplarının yerleşmesini sağlamakta, bu da dış politika kültürünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bu kültür, diplomatik gelenekleri, uluslararası ilişkilere yaklaşım tarzını ve dış politika önceliklerini şekillendirmektedir (Wendt, 1999). Kurumsallaşmış bir dış politika kültürünün varlığı, devletlerin uluslararası arenada daha tutarlı ve sistematik bir şekilde hareket etmelerine olanak tanımaktadır. Bir dış politika uzmanı ile yapılan görüşmede, "Kurumlar, dış politika kültürünün taşıyıcılarıdır ve nesilden nesile aktarılmasını sağlarlar" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, kurumsallaşmanın dış politikada kültürel süreklilik sağlama işlevini vurgulamaktadır.

6.2. Kurumsallaşma ve Şeffaflık

Şeffaflık, bulgularımız doğrultusunda, kurumsallaşmanın en önemli bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Dış politika süreçlerinde şeffaflık, karar alma mekanizmalarının açıklığını, bilgiye erişilebilirliği ve diplomatik hedeflerin ve stratejilerin kamuoyuyla paylaşılmasını içermektedir. Araştırma sonuçlarımız, şeffaflık düzeyi yüksek ülkelerin uluslararası ilişkilerinde daha güvenilir ve meşru aktörler olarak kabul edildiklerini göstermektedir. Şeffaflık, diplomatik partnerlerin ve uluslararası toplumun niyetler ve hedefler konusunda daha net bir anlayışa sahip olmalarını sağlayarak güvensizliği ve yanlış anlamaları azaltmaktadır. Ayrıca şeffaflık, iç paydaşların ve kamuoyunun dış politika süreçlerine daha fazla katılımını teşvik ederek politikaların meşruiyetini ve toplumsal desteğini güçlendirmektedir.

Şeffaflığın bir başka önemli boyutu, dış politika kararlarının uluslararası normlara ve kurallara uygunluğunun denetlenmesine olanak tanınmasıdır. Şeffaf karar alma süreçleri, politikaların uluslararası hukuk, insan hakları standartları ve evrensel değerlerle uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Rawls, 1999). Bu tür bir dış denetim, devletlerin uluslararası sorumluluklarına uygun davranmalarını teşvik etmekte ve küresel yönetim standartlarını güçlendirmektedir. Bulgularımız, şeffaflığın aynı zamanda uluslararası işbirliği fırsatlarını artırdığını, zira potansiyel ortakların bir devletin niyetleri ve kapasiteleri

hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağladığını göstermektedir. Güneş (2016), Türkiye'nin dış politikada şeffaflığı artırmasının, özellikle komşu ülkelerle ilişkilerinde güven inşa etmek ve bölgesel işbirliği potansiyelini geliştirmek açısından kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, dış politikada şeffaflık konusunu yeni boyutlara taşımaktadır. Araştırma bulgularımız, dijital diplomasi araçlarının ve e-devlet uygulamalarının, dış politika süreçlerinin şeffaflığını artırmada önemli fırsatlar sunduğunu göstermektedir. Sosyal medya platformları, açık veri portalları ve çevrimiçi diplomatik iletişim kanalları, devletlerin politikalarını ve mesajlarını doğrudan küresel kitlelere iletmelerine olanak tanımakta, böylece geleneksel medya ve araçların filtreleme rolünü azaltmaktadır. Ancak bu gelişmeler beraberinde dezenformasyon, dijital manipülasyon ve siber güvenlik gibi yeni zorlukları da getirmektedir. Bilgin (2017), Türkiye'nin dijital diplomasi kapasitesini geliştirmesinin, şeffaflık stratejilerini güçlendireceğini ve uluslararası kamuoyuyla daha etkin iletişim kurmasını sağlayacağını vurgulamaktadır.

Şeffaflığın dış politika üzerindeki olumlu etkilerine rağmen, bazı durumlarda stratejik gizlilik de önem taşımaktadır. Dış politika ve ulusal güvenlik alanlarında, belirli bilgilerin kamuoyuyla paylaşılmaması veya müzakere stratejilerinin gizli tutulması gerekebilmektedir. Bu bağlamda şeffaflık ile stratejik gizlilik arasında bir denge kurmak, etkin bir dış politika için kritik öneme sahiptir. Bir diplomat ile yapılan görüşmede, "Şeffaflık ve stratejik gizlilik, birbirini dışlayan değil, tamamlayan unsurlardır. Önemli olan, hangi konuların şeffaf olması gerektiğini, hangi konuların ise belli bir süre gizli tutulması gerektiğini doğru belirleyebilmektir" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, şeffaflığın mutlak bir değer olmadığını, bağlama ve konuya göre dengeli bir şekilde uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır.

6.3. Hesap Verebilirlik Mekanizmaları ve Dış Politika

Araştırma bulgularımız, hesap verebilirlik mekanizmalarının kurumsallaşmanın etkinliğini sağlayan kritik unsurlardan biri olduğunu göstermektedir. Dış politika bağlamında hesap verebilirlik, karar alıcıların eylemlerinden sorumlu tutulması, politikaların sonuçlarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması süreçlerini içermektedir. Güçlü hesap verebilirlik mekanizmalarına sahip ülkelerde, dış politika kararları daha titiz analiz ve değerlendirmelere tabi tutulmakta, bu da politikaların kalitesini ve etkinliğini artırmaktadır (Putnam, 1993). Demokratik sistemlerde parlamenter denetim, yargı kontrolü, bağımsız denetim kurumları ve sivil toplum izleme mekanizmaları gibi çeşitli hesap verebilirlik araçları, dış politika süreçlerinin şeffaflığını ve meşruiyetini güçlendirmektedir.

Hesap verebilirliğin önemli bir boyutu, dış politika kararlarının ulusal çıkarlar ve değerlerle uyumluluğunun değerlendirilmesine olanak tanınmasıdır. Hesap verebilirlik mekanizmaları, karar alıcıların kişisel veya dar grup çıkarları yerine, toplumun genel refahını ve uzun vadeli ulusal çıkarları gözetmelerini teşvik etmektedir (Dahl, 1971). Bulgularımız, hesap verebilirliğin yüksek olduğu sistemlerde, dış politikanın daha geniş bir toplumsal mutabakat zemininde şekillendiğini ve bu durumun politikaların meşruiyetini ve etkinliğini artırdığını göstermektedir. Kut (2010), Türkiye'nin dış politikasında hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesinin, politikaların daha geniş bir toplumsal destek almasını ve ulusal çıkarları daha iyi yansıtmalarını sağlayacağını belirtmektedir.

Uluslararası düzeyde hesap verebilirlik, devletlerin küresel normlara ve taahhütlere uygunluğunun denetlenmesini içermektedir. Bulgularımız, uluslararası hesap verebilirlik mekanizmalarını (uluslararası mahkemeler, izleme komiteleri, çok taraflı denetim süreçleri vb.) kabul eden ve bu süreçlere aktif katılan ülkelerin, uluslararası toplum nezdinde daha güvenilir ve meşru aktörler olarak algılandıklarını göstermektedir. Bu tür bir uluslararası hesap verebilirlik, devletlerin uluslararası hukuka ve normlara bağlılığını artırmakta, küresel yönetim standartlarını güçlendirmektedir. Çınar (2019), Türkiye'nin uluslararası hesap verebilirlik mekanizmalarıyla daha yapıcı ilişkiler geliştirmesinin, küresel yönetim yapılarında daha etkin rol almasına ve uluslararası meşruiyetini güçlendirmesine katkı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Hesap verebilirlik mekanizmalarının etkinliği, hukukun üstünlüğü ve demokratik kurumların gücü ile doğrudan ilişkilidir. Hukukun üstün olduğu ve demokratik kurumların gelişmiş olduğu ülkelerde, dış politika kararları daha sağlam bir denetim ve kontrol çerçevesinde alınmakta, bu da kararların meşruiyetini ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Bir akademisyen ile yapılan görüşmede, "Hesap verebilirlik olmadan hukukun üstünlüğü ve demokrasi eksik kalır, çünkü hesap verebilirlik, bu değerlerin pratikte uygulanmasını sağlayan mekanizmadır" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, hesap verebilirliğin demokratik yönetişimin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu vurgulamaktadır.

6.4. Kurumsallaşmanın Kriz Yönetimine Katkısı

Araştırma bulgularımız, kurumsallaşmanın dış politikada kriz yönetimi kapasitesi üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Güçlü kurumsal yapılara sahip ülkeler, uluslararası krizlere daha sistematik, koordineli ve stratejik bir şekilde yanıt verebilmektedir (Allison & Zelikow, 1999). Kurumsal koordinasyon mekanizmaları, kriz anlarında hızlı ve etkili bilgi akışı sağlamakta, ilgili tüm aktörlerin (diplomatik kurumlar, istihbarat servisleri, güvenlik birimleri, ekonomik kurumlar vb.) uyumlu bir şekilde çalışmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca kurumsal hafıza ve

öğrenme kapasitesi, geçmiş krizlerden edinilen derslerin ve tecrübelerin gelecekteki kriz durumlarında kullanılabilmesini sağlamaktadır. Bayramoğlu (2015), Türkiye'nin bölgesel krizlere tepkisinin, kurumsal koordinasyon kapasitesinin ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesiyle daha etkili hale getirilebileceğini vurgulamaktadır.

Kurumsallaşmanın kriz yönetimindeki önemli katkılarından biri, kriz anlarında duygusal veya aceleci kararlar alınmasını engellemesidir. Güçlü kurumsal mekanizmalar, kriz durumlarında bile belirli prosedürlerin ve karar alma süreçlerinin işletilmesini sağlayarak liderlerin ani ve dürtüsel tepkilerini sınırlandırmaktadır (Huntington, 1968). Bulgularımız, kurumsallaşma düzeyi yüksek ülkelerin kriz anlarında daha soğukkanlı ve rasyonel kararlar alabildiklerini, böylece krizlerin tırmanmasını önleyebildiklerini ve diplomatik çözüm imkânlarını daha iyi değerlendirebildiklerini göstermektedir. Kriz yönetiminde kurumsal yaklaşım aynı zamanda kararların çok boyutlu analizlere dayandırılmasını ve farklı senaryoların ve sonuçların dikkate alınmasını sağlamaktadır. Karaca (2019), Türkiye'nin kriz yönetimi kapasitesini güçlendirmek için kurumsal mekanizmaları geliştirmesinin, bölgesel çatışmalarda daha etkili arabuluculuk yapabilmesine ve kendi çıkarlarını daha iyi koruyabilmesine olanak tanıyacağını belirtmektedir.

Kriz yönetiminde uluslararası işbirliği ve koordinasyon da kurumsallaşmanın sağladığı önemli avantajlardan biridir. Kurumsal ilişkileri ve işbirliği mekanizmaları güçlü olan ülkeler, kriz durumlarında uluslararası destek ve koordinasyon sağlama konusunda daha başarılı olmaktadır (Keohane & Nye, 1977). Bu ülkeler, mevcut uluslararası kuruluşları ve diplomatik kanalları etkin şekilde kullanarak krizlerin yönetiminde çok taraflı yaklaşımlar geliştirebilmekte ve küresel destek sağlayabilmektedir. Ayrıca uluslararası kurumsallaşma, kriz durumlarında ortak eylem planları ve koordinasyon mekanizmaları oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Aydın (2012), Türkiye'nin uluslararası kriz yönetimi mekanizmalarına daha aktif katılımının, bölgesel ve küresel krizlerde daha etkili rol oynamasına ve stratejik ortaklarıyla koordinasyonunu güçlendirmesine katkı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Kriz yönetiminde bilgi yönetimi ve iletişim stratejileri de kurumsallaşmanın önemli boyutlarını oluşturmaktadır. Kurumsal kapasitesi yüksek ülkeler, kriz durumlarında daha etkin bilgi toplama, analiz ve paylaşma mekanizmalarına sahip olmakta, bu da daha doğru ve zamanlı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu ülkeler, kriz iletişimde daha profesyonel ve tutarlı bir yaklaşım benimseyebilmekte, böylece hem iç kamuoyunu bilgilendirme hem de uluslararası mesajları koordine etme konusunda avantaj elde etmektedir. Bir güvenlik uzmanı ile yapılan görüşmede, "Kriz anında bilgi yönetimi ve stratejik iletişim, fiziksel kapasite

kadar önemlidir. En güçlü devletler bile, bu alanlarda zayıf sa kriz yönetiminde başarısız olabilir” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, kriz yönetiminde bilgi ve iletişim boyutunun kritik önemini vurgulamaktadır.

6.5. Kurumsallaşma ve Hukukun Üstünlüğü

Hukukun üstünlüğü, araştırma bulgularımız doğrultusunda, kurumsallaşmanın temel dayanaklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış politika bağlamında hukukun üstünlüğü, kararların ve eylemlerin yasal çerçeve içinde, uluslararası hukuk normlarına uygun olarak şekillendirilmesini ifade etmektedir. Güçlü bir hukuk sistemine sahip ülkelerde, dış politika kararları keyfi uygulamalardan ziyade, anayasal ilkeler, yasalar ve uluslararası anlaşmalar çerçevesinde alınmakta, bu da politikaların tutarlılığını ve öngörülebilirliğini artırmaktadır (Simmons, 2009). Ayrıca hukukun üstünlüğü ilkesi, devletlerin uluslararası taahhütlerine ve anlaşmalara uygun davranmasını teşvik ederek uluslararası toplum nezdindeki güvenilirliklerini pekiştirmektedir.

Hukukun üstünlüğünün önemli bir boyutu, bağımsız yargının dış politika kararlarını denetleme kapasitesidir. Bağımsız yargı sistemleri, dış politika eylemlerinin anayasal sınırlar ve yasal çerçeve içinde kalmasını sağlamakta, böylece yürütme organının keyfi kararlar almasını engellemektedir (Moravcsik, 1995). Bulgularımız, yargı denetiminin etkin olduğu ülkelerde, dış politika kararlarının daha kapsamlı hukuki analizlere tabi tutulduğunu ve insan hakları, demokratik değerler ve uluslararası hukuk normlarıyla daha uyumlu olduğunu göstermektedir. Gürkan (2018), Türkiye’de yargı bağımsızlığının güçlendirilmesinin, dış politika kararlarının hukuki tutarlılığını artıracaklarını ve uluslararası meşruiyetini güçlendireceğini belirtmektedir.

Uluslararası hukuka bağlılık, devletlerin küresel sistemdeki konumunu ve etkisini belirleyen önemli bir faktördür. Araştırma bulgularımız, uluslararası hukuk normlarına ve kurumlara saygılı olan devletlerin, diplomatik ilişkilerinde daha avantajlı pozisyonlar elde edebildiklerini ve küresel yönetim yapılarında daha etkin roller üstlenebildiklerini göstermektedir. Bu devletler, çok taraflı müzakerelerde ve anlaşmalarda daha güvenilir ortaklar olarak kabul edilmekte, böylece uluslararası işbirliği fırsatlarından daha fazla yararlanabilmektedir. Ayrıca uluslararası hukuka bağlılık, devletlerin yumuşak güç kapasitesini de artırmakta, normatif liderlik rollerini güçlendirmektedir. Ergin (2020), Türkiye’nin uluslararası hukuk normlarına bağlılığını güçlendirmesinin, bölgesel ve küresel yönetimde daha etkin rol almasına ve diplomatik prestijini artırmasına katkı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Hukukun üstünlüğü ilkesinin dış politikada etkili olabilmesi için uluslararası hukuk ile iç hukuk arasında uyum sağlanması kritik öneme sahiptir. Araştırma bulgularımız, uluslararası normları ve anlaşmaları

iç hukuk sistemine başarıyla entegre eden ülkelerin, dış politikada daha tutarlı ve etkili stratejiler geliştirebildiklerini göstermektedir. Bu tür bir uyum, devletlerin uluslararası taahhütlerini yerine getirme kapasitesini artırmakta ve iç-dış politika arasındaki tutarlılığı güçlendirmektedir. Bir hukukçu ile yapılan görüşmede, “Uluslararası hukuk ve iç hukuk arasındaki uyum, dış politikada gerçek anlamda hukukun üstünlüğünün sağlanabilmesi için olmazsa olmazdır” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, hukukun üstünlüğünün bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

6.6. Kurumsallaşma ve Uluslararası İlişkilerde Güven

Kurumsal güvenilirlik ile uluslararası ilişkilerde güven inşası arasında güçlü bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal yapıları güçlü olan devletler, dış politikalarında tutarlılık, öngörülebilirlik ve sorumluluk göstererek uluslararası ortakları nezdinde güven oluşturabilmektedir (Keohane, 1984). Güven, uluslararası ilişkilerde işbirliği imkânlarını artıran, işlem maliyetlerini azaltan ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerini derinleştiren kritik bir faktördür. Kurumsallaşmış dış politika süreçleri, devletlerin taahhütlerine bağlı kalacaklarına dair güvence sağlamakta, böylece uzun vadeli stratejik ortaklıkların ve ittifakların kurulmasını ve sürdürülmesini mümkün kılmaktadır. Kut (2010), Türkiye'nin bölgesel ve küresel ilişkilerinde güven inşa edebilmesi için dış politikasında kurumsal istikrar ve tutarlılığı sağlamasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Güven, özellikle kriz durumlarında ve belirsizlik ortamlarında kritik öneme sahiptir. Güçlü kurumsal yapıları ve tutarlı dış politika çizgileriyle güven kazanmış devletler, uluslararası krizlerde arabuluculuk ve uzlaştırma rolleri üstlenebilmekte, çatışan taraflar arasında iletişim kanalları açabilmektedir (Deutsch ve diğerleri, 1957). Bulgularımız, uluslararası toplumda güvenilir aktörler olarak kabul edilen devletlerin, diplomatik girişimlerinde daha fazla destek bulabildiğini ve kriz çözümünde daha etkili olabildiğini göstermektedir. Ayrıca güven ilişkileri, devletlerin hassas konularda dahi işbirliği yapabilmelerini mümkün kılmakta, böylece ortak güvenlik, ekonomik kalkınma ve küresel sorunlara çözüm bulma potansiyelini artırmaktadır. Çınar (2019), Türkiye'nin bölgesel güven inşa edici rolünü güçlendirebilmesi için dış politika kararlarında tutarlılık ve öngörülebilirliği artırmasının ve komşu ülkelerle ilişkilerinde yapıcı diyalog kanallarını sürdürmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik, uluslararası güven inşasının temel unsurlarındandır. Karar alma süreçleri şeffaf olan ve hesap verebilirlik mekanizmaları güçlü olan ülkeler, niyetleri ve hedefleri konusunda daha açık ve net sinyaller vermekte, böylece diğer aktörlerin güvenini kazanmaktadır (Putnam, 1993). Şeffaflık, aynı zamanda bilgi asimetrisini azaltarak ve yanlış anlamaları önleyerek güven inşasına katkıda bu-

lunmaktadır. Bulgularımız, kurumsal şeffaflığın ve hesap verebilirliğin, özellikle geçmişte çatışma yaşamış veya güven eksikliği bulunan ülkeler arasında yeni işbirliği imkânları oluşturmada kritik rol oynadığını göstermektedir. Baykan (2020), Türkiye'nin komşu ülkelerle ilişkilerinde güven inşa edebilmesi için dış politika süreçlerinde şeffaflığı ve öngörülebilirliği artırmasının, ayrıca diplomatik iletişim kanallarını güçlendirmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Güven inşasında, sözlerle eylemler arasındaki tutarlılık kritik öneme sahiptir. Kurumsal yapıları güçlü olan devletler, diplomatik söylemleri ile somut eylemleri arasında daha yüksek düzeyde tutarlılık göstermekte, bu da uluslararası güvenilirliklerini artırmaktadır. Bir diplomat ile yapılan görüşmede, "Diplomaside söz verdiğiniz yapmamak ve yaptığınızı söylemek, güven inşasının temelidir. Bu tutarlılık, ancak sağlam kurumsal yapılarla ve sistemli çalışma ile sağlanabilir" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, güven inşasında kurumsal tutarlılığın kritik rolünü vurgulamaktadır.

6.7. Kurumsallaşma ve Diplomatik Kapasite

Diplomatik kapasite, araştırma bulgularımız doğrultusunda, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi ve sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yapıları güçlü olan devletler, daha profesyonel ve etkin bir diplomatik kadro oluşturabilmekte, diplomatik ilişkilerini daha sistematik ve stratejik bir şekilde yönetebilmektedir (Fukuyama, 2004). Diplomatik kurumların profesyonelleşmesi, liyakat ilkesinin yerleşmesi ve kurumsal hafızanın korunması, devletlerin uluslararası arenada daha etkin temsil edilmesini ve ulusal çıkarların daha başarılı bir şekilde savunulmasını sağlamaktadır. Bulgularımız, diplomatik kapasitesi yüksek ülkelerin, uluslararası müzakerelerde, çok taraflı forumlarda ve ikili ilişkilerde daha başarılı sonuçlar elde edebildiklerini göstermektedir.

Diplomatik ağların genişliği ve derinliği, kurumsallaşmanın dış politikadaki yansımalarından biridir. Kurumsal kapasitesi güçlü devletler, daha geniş bir diplomatik ağ kurabilmekte, farklı coğrafyalarda ve platformlarda daha etkin temsil sağlayabilmektedir. Bu diplomatik varlık, bilgi toplama, ilişki geliştirme, etki alanını genişletme ve ulusal çıkarları savunma açısından önemli avantajlar sunmaktadır (Hill, 2016). Mülakat verileri, geniş bir diplomatik ağa sahip olmanın, özellikle kriz durumlarında ve uluslararası müzakerelerde kritik öneme sahip olduğunu doğrulamaktadır. Ergin (2020), Türkiye'nin diplomatik ağını genişletme ve derinleştirme çabalarının, bölgesel ve küresel etkinliğini artırdığını, ancak bu genişlemenin kurumsal kapasite ile desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Diplomatik uzmanlık ve özel diplomasi alanlarında yetkinlik, kurumsallaşmanın önemli göstergelerindedir. Araştırma bulgularımız, ekonomik diplomasi, kültürel diplomasi, çevre diplomasisi, siber diplomasi gibi özel alanlarda kurumsal yapılar ve uzmanlık geliştiren ülkelerin, dış poli-

tika etkinliklerini ve çeşitliliğini artırabildiklerini göstermektedir. Bu tür bir uzmanlaşma, devletlerin farklı uluslararası platformlarda ve konularda daha etkili rol alabilmelerini sağlamaktadır. Bir dış politika analistinin belirttiği gibi, “Modern diplomasi artık sadece genel diplomatik becerileri değil, spesifik alanlarda derinlemesine uzmanlığı da gerektiriyor. Kurumsal uzmanlaşma olmadan, çağdaş diplomatik zorlukları aşmak mümkün değil.” Bu görüş, diplomatik kurumsallaşmanın uzmanlaşma boyutunun önemini vurgulamaktadır.

Diplomatik eğitim ve kapasite geliştirme programları, kurumsallaşmanın diplomatik etkinlik üzerindeki etkisini gösteren diğer unsurlardır. Sistemik diplomatik eğitim ve sürekli mesleki gelişim programları yürüten ülkeler, değişen uluslararası koşullara daha hızlı adaptasyon sağlayabilmekte ve yeni diplomatik yaklaşımlar geliştirebilmektedir (Ruël & Wolters, 2016). Bulgularımız, diplomatik eğitim programlarının kalitesi ve kapsamı ile diplomatik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Karaca (2019), Türkiye’nin diplomatik eğitim ve kapasite geliştirme programlarını güçlendirmesinin, değişen küresel diplomasi dinamiklerine uyum sağlama ve yeni diplomatik fırsatları değerlendirme kapasitesini artıracaklarını belirtmektedir.

6.8. Kurumsallaşma ve Yumuşak Güç

Yumuşak güç kapasitesi, kurumsallaşma düzeyi ile yakından ilişkili bir dış politika unsurudur. Araştırma bulgularımız, kurumsal yapıları güçlü olan ülkelerin, kültür, değerler, politikalar ve diplomasi aracılığıyla uluslararası arenada daha etkili bir çekim gücü oluşturabildiklerini göstermektedir. Kurumsal kapasite, yumuşak güç kaynaklarının sistemik bir şekilde kullanılmasını, stratejik iletişim kampanyalarının geliştirilmesini ve kamu diplomasisi faaliyetlerinin koordine edilmesini sağlamaktadır. Mülakat verileri, yumuşak güç stratejilerinin etkinliğinin, büyük ölçüde bunları uygulayacak kurumsal yapıların kalitesine ve koordinasyon kapasitesine bağlı olduğunu doğrulamaktadır.

Kültürel diplomasi, kurumsallaşmanın yumuşak güç üzerindeki etkisinin en belirgin şekilde görüldüğü alanlardan biridir. Kültürel diplomasi kurumları güçlü olan ülkeler, kültürel değerlerini ve ürünlerini uluslararası alanda daha etkili bir şekilde tanıtabilmekte, kültürel etkileşim ve değişim programları yürütebilmekte ve küresel kültürel varlıklarını genişletebilmektedir (Melissen, 2005). Bulgularımız, sistemik kültürel diplomasi stratejileri uygulayan ülkelerin, uluslararası kamuoyunda daha olumlu bir imaj oluşturabildiklerini ve yumuşak güç projeksiyonlarını güçlendirebildiklerini göstermektedir. Bilgin (2017), Türkiye’nin kültürel diplomasi kurumlarını ve stratejilerini geliştirmesinin, bölgesel ve küresel etkinliğini artırmasına ve daha dengeli bir dış politika yaklaşımı benimsemesine katkı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Eğitim diplomasisi, değişim programları ve bilimsel işbirlikleri, yumuşak güç kapasitesinin önemli unsurlarıdır. Kurumsal yapıları güçlü olan ülkeler, bu alanlarda daha kapsamlı ve sürdürülebilir programlar yürütebilmekte, uzun vadeli ilişkiler ve etki ağları kurabilmektedir (Pamment, 2016). Özellikle uluslararası öğrenci değişim programları, akademik işbirlikleri ve bilimsel projeler, devletlerin yumuşak güç projeksiyonunda kritik rol oynamaktadır. Bir eğitim diplomatı ile yapılan görüşmede, “Bugünün uluslararası öğrencileri, yarının dünya liderleri, iş insanları ve kanaat önderleridir. Bu insanlarla kurulan bağlar, uzun vadede paha biçilemez diplomatik sermaye oluşturur” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, eğitim diplomasisinin uzun vadeli stratejik önemini vurgulamaktadır.

6.9. Kurumsallaşma ve Dış Politika İnovasyonu

Kurumsal esneklik ve adaptasyon kapasitesi, devletlerin değişen küresel koşullara uyum sağlayabilmesi ve yenilikçi dış politika yaklaşımları geliştirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma bulgularımız, kurumsal yapıları hem güçlü hem de esnek olan ülkelerin, diplomatik yeniliklere daha açık olduklarını ve yeni fırsatları daha iyi değerlendirebildiklerini göstermektedir (Moravcsik, 1999). Bu ülkeler, geleneksel diplomatik yöntemleri korurken, aynı zamanda yeni diplomatik araçlar ve platformlar geliştirmekte, değişen küresel önceliklere daha hızlı adaptasyon sağlayabilmektedir. Mülakat verileri, kurumsal yenilikçilik kültürünün, dış politikada rekabet avantajı sağlayan kritik bir faktör olduğunu doğrulamaktadır.

Dış politikada inovasyon, özellikle sınırlı kaynaklara sahip orta ölçekli güçler için stratejik öneme sahiptir. Bu ülkeler, yenilikçi diplomatik yaklaşımlar ve nişe diplomasi stratejileri geliştirerek uluslararası arenada daha etkili rol alabilmektedir (Cooper, 1997). Bulgularımız, inovasyon kapasitesi yüksek olan orta ölçekli güçlerin, belirli alanlarda öncü roller üstlenebildiklerini ve küresel sorunların çözümüne üretken, yenilikçi, pratik katkılar sunabildiklerini göstermektedir. Bir diplomat ile yapılan görüşmede, “Büyük güçlerle rekabet edebilmek için onların takipçisi olmak yerine, diplomaside yeni yollar açmak ve nişe alanlar bulmak gerekir” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, dış politikada inovasyonun stratejik değerini vurgulamaktadır.

6.10. Vaka Analizleri ve Karşılaştırmalı Değerlendirmeler

Araştırmamızda incelenen farklı ülke örnekleri, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkilerinin, bağlamsal faktörlere, tarihsel deneyimlere ve toplumsal dinamiklere göre çeşitlendiğini göstermektedir. İskandinav ülkeleri örneğinde, güçlü demokratik kurumlar, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları, bu ülkelerin uluslararası arenada etkili aktörler olmalarını ve yumuşak güç kapasitelerini artırmalarını sağlamıştır (Hall & Soskice, 2001). İsveç, Norveç ve Danimarka gibi ülkeler, göreceli olarak

sınırlı maddi kaynaklarına rağmen, kurumsal güvenilirlik ve normatif tutarlılık sayesinde küresel diplomaside önemli roller üstlenebilmektedir. Bu ülkelerin arabuluculuk, insani yardım ve sürdürülebilir kalkınma gibi alanlardaki etkinliği, kurumsal kapasitenin dış politika etkisini nasıl artırdığı somut örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Mülakat verileri, İskandinav modelinin başarısında, kurumsal şeffaflık, toplumsal mutabakat ve uzun vadeli stratejik planlama kültürünün önemini vurgulamaktadır.

Güney Kore örneği, kurumsallaşma ve dış politika etkinliği arasındaki ilişkinin dinamik boyutunu göstermektedir. 1980'lerin sonundan itibaren demokratikleşme ve kurumsal reformlar gerçekleştiren Güney Kore, dış politikasında da önemli bir dönüşüm yaşamış, bölgesel ve küresel düzeyde daha proaktif ve etkili bir aktör haline gelmiştir (Kang, 2002). Özellikle ekonomik diplomasi ve kültürel diplomasi alanlarında kurumsal kapasite geliştiren Güney Kore, yumuşak gücünü artırmış ve bölgesel liderlik rolünü güçlendirmiştir. Teknolojik inovasyon ve dijital dönüşüm alanındaki kurumsal yatırımlar, Güney Kore'nin dijital diplomasi ve e-devlet uygulamalarında küresel bir model haline gelmesini sağlamıştır. Bir diplomatın belirttiği gibi, "Güney Kore'nin başarısı, ekonomik kalkınma ile demokratik kurumsallaşmayı paralel yürütebilmesinde yatmaktadır. Bu, dış politikada hem kapasiteyi hem de meşruiyeti artırmıştır." Bu görüş, kurumsallaşmanın çok boyutlu ve bütüncül bir süreç olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

BRICS ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika), farklı kurumsallaşma modellerinin dış politika performansı üzerindeki etkilerini gösteren önemli örnekler sunmaktadır. Bu ülkeler, ekonomik büyüme ve artan uluslararası etkileriyle birlikte, dış politika kurumlarını da güçlendirme çabasına girmiş, ancak farklı siyasi sistemleri ve tarihsel deneyimleri nedeniyle farklı kurumsallaşma yolları izlemişlerdir (Hurrell, 2006). Demokratik kurumları daha güçlü olan Hindistan, Brezilya ve Güney Afrika'nın, özellikle çok taraflı diplomasi ve yumuşak güç alanlarında daha meşru ve etkili oldukları gözlemlenirken; daha otoriter kurumsal yapıları sahip Rusya ve Çin'in, belirli stratejik alanlarda daha hızlı ve koordineli hareket edebildikleri, ancak uluslararası meşruiyet ve güvenilirlik konularında zorluklarla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bulgularımız, farklı kurumsallaşma modellerinin farklı dış politika avantajları ve dezavantajları sunduğunu, ideal modelin her ülkenin kendi tarihsel, kültürel ve jeopolitik bağlamına göre şekillenmesi gerektiğini göstermektedir.

Türkiye örneği, kurumsallaşma süreçlerindeki dalgalanmaların dış politika üzerindeki etkilerini göstermesi açısından önemli içgörüler sunmaktadır. 2000'li yılların başında AB üyelik süreci kapsamında gerçekleştirilen kurumsal reformlar, Türkiye'nin dış politikasında önemli bir

dönüşüm oluşturmuş, diplomatik kapasitesini ve uluslararası prestijini artırmıştır (Aydın, 2012). Ancak son yıllarda yaşanan kurumsal gerilemeler ve demokratik standartlardaki erozyonun, dış politika etkinliğini ve uluslararası güvenilirliği olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Bir dış politika uzmanı ile yapılan görüşmede, “Türkiye’nin dış politikada yaşadığı dalgalanmalar, kurumsal reformların sürdürülebilirliğinin ve demokratik denetim mekanizmalarının önemini göstermektedir” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, kurumsallaşmanın sürekli bir süreç olduğunu ve kazanımların korunması için sürekli çaba gerektiğini vurgulamaktadır.

6.11. Kurumsallaşma ve Yeni Diplomasi Alanları

Dijital diplomasi, kurumsallaşmanın dönüştürücü etkilerinin en belirgin şekilde görüldüğü alanlardan biridir. Araştırma bulgularımız, kurumsal adaptasyon kapasitesi yüksek olan ülkelerin, dijital teknolojileri diplomatik süreçlere entegre etmede daha başarılı olduklarını, sosyal medya, veri analitiği ve dijital platformları dış politika hedeflerini desteklemek için daha etkin kullanabildiklerini göstermektedir. Dijital diplomasi, özellikle kamu diplomasisi, kriz iletişimi ve stratejik iletişim alanlarında yeni imkânlar sunmakta, devletlerin uluslararası kamuoyuyla doğrudan etkileşim kurabilmesine olanak tanımaktadır. Mülakat verileri, dijital diplomasi etkinliğinin, sadece teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda kurumsal koordinasyon, eğitilmiş insan kaynağı ve stratejik yaklaşıma bağlı olduğunu doğrulamaktadır.

Çevre diplomasisi, kurumsallaşmanın giderek daha fazla önem kazandığı bir diğer alandır. İklim değişikliği, biyoçeşitlilik kaybı, su güvenliği gibi küresel çevre sorunları, devletlerin dış politika gündeminde ve kurumsal yapılarında daha merkezi bir yer almaya başlamıştır (Zürn, 2018). Bulgularımız, çevre diplomasisi kurumları güçlü olan ülkelerin, uluslararası iklim müzakerelerinde daha etkin rol üstlenebildiklerini, çevre politikalarını dış politika stratejileriyle bütünleştirebildiklerini ve yeşil ekonomi dönüşümünde liderlik rolü üstlenebildiklerini göstermektedir. Bir çevre diplomatı ile yapılan görüşmede, “Çevre diplomasisi artık lüks değil, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu alanda etkili olabilmek için tüm dış politika kurumlarının çevre perspektifini içselleştirmesi gerekir” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, çevre diplomasisinin geleneksel diplomatik yapılardan ayrı düşünülemediğini, kurumsal bütünleşme gerektirdiğini vurgulamaktadır.

Bilim diplomasisi, kurumsallaşmanın yenilikçi dış politika alanlarına etkisini gösteren diğer önemli bir örnektir. Bilimsel işbirliği, teknoloji transferi, araştırma ortaklıkları ve akademik değişimler, devletlerin yumuşak güç projeksiyonunda ve uluslararası etkilerini artırmada giderek daha stratejik roller üstlenmektedir (Ruffini, 2018). Araştırma bulgularımız, bilim diplomasisi kurumlarını güçlendiren ülkelerin, küresel bilim-

sel ağlara daha iyi entegre olabildiklerini, teknolojik yeniliklere daha hızlı erişebildiklerini ve bilgi temelli ekonomiye geçişte avantaj elde edebildiklerini göstermektedir. Ayrıca bilimsel işbirliği, siyasi ilişkilerin gergin olduğu ülkeler arasında bile diyalog kanallarının açık kalmasını sağlamakta, “bilim diplomasisi” karşılıklı güvenin inşasına katkıda bulunmaktadır. Toprak (2016), Türkiye’nin bilim diplomasisi alanındaki kurumsal kapasitesini güçlendirmesinin, bölgesel ve küresel teknolojik işbirliklerinde daha etkin rol almasına ve inovasyon ekosistemini geliştirmesine katkı sağlayacağını belirtmektedir.

6.12. Kurumsallaşma ve Uluslararası Örgütlerle İlişkiler

Uluslararası örgütlerle ilişkilerin kurumsallaşması, devletlerin küresel ve bölgesel yönetim sistemlerindeki etkinliğini belirleyen önemli bir faktördür. Araştırma bulgularımız, uluslararası örgütlerle ilişkilerini sistematik ve stratejik bir şekilde yöneten, bu örgütlerde etkin temsil sağlayan ve kurumsal kapasitelerini bu doğrultuda geliştiren ülkelerin, küresel karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi olabildiklerini göstermektedir. Bu ülkeler, BM, Dünya Ticaret Örgütü, IMF, Dünya Bankası gibi küresel örgütlerde ve çeşitli bölgesel örgütlerde stratejik pozisyonlar elde etmekte, kendi ulusal çıkarlarıyla küresel normlar arasında daha etkili bir denge kurabilmektedir. Mülakat verileri, uluslararası örgütlerdeki kurumsal temsilin, sadece diplomatik varlık değil, aynı zamanda norm belirleme ve kural oluşturma süreçlerine doğrudan katılım imkânı sunduğunu doğrulamaktadır.

Uluslararası örgütlerle ilişkilerin kurumsallaşması, devletlerin çok taraflı diplomasi kapasitesini de güçlendirmektedir. Bulgularımız, uluslararası örgütlerde kurumsal deneyim ve uzmanlık geliştiren ülkelerin, küresel sorunlara çok taraflı çözümler üretme, koalisyonlar oluşturma ve uluslararası işbirliklerini yönetme konusunda daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu kurumsal kapasite, özellikle iklim değişikliği, pandemi, göç, terörizm gibi sınır aşan sorunlarla mücadelede kritik öneme sahiptir. Bir diplomat ile yapılan görüşmede, “Günümüzde hiçbir önemli küresel sorunu tek başına çözebilecek kadar güçlü bir devlet yoktur. Etkili olmak için uluslararası örgütlerde kurumsal varlık göstermek ve çok taraflı işbirliği mekanizmalarını yönetebilmek gerekir” ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, uluslararası örgütlerle ilişkilerin kurumsallaşmasının stratejik önemini vurgulamaktadır.

Uluslararası örgütlerle etkileşim, aynı zamanda kurumsal öğrenme ve norm içselleştirme süreçlerini de teşvik etmektedir. Araştırma bulgularımız, uluslararası örgütlerle yoğun etkileşim içinde olan devletlerin, küresel standartları ve iyi uygulamaları daha hızlı benimseyebildiklerini, kurumsal reformları uluslararası normlarla uyumlu hale getirebildiklerini göstermektedir. Bu süreç, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ve geçiş

ekonomilerinin kurumsal modernizasyonu açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Aydın (2012), Türkiye'nin AB üyelik sürecinin, kurumsal reformları hızlandırdığını ve dış politika kurumlarının uluslararası standartlara uyumunu teşvik ettiğini belirtmektedir.

6.13. Kurumsallaşma ve Demokratik Kontrol

Dış politikanın demokratik kontrolü, kurumsallaşmanın meşruiyet ve hesap verebilirlik boyutlarını güçlendiren temel unsurlardan biridir. Araştırma bulgularımız, dış politika üzerindeki demokratik kontrol mekanizmaları güçlü olan ülkelerin, politikalarında daha yüksek düzeyde toplumsal meşruiyet ve destek sağlayabildiklerini göstermektedir (Dahl, 1971). Parlamenter denetim, sivil toplum katılımı, medya takibi ve kamuoyu değerlendirmeleri gibi demokratik kontrol araçları, dış politika kararlarının ulusal çıkarlara ve değerlere uygunluğunun denetlenmesini ve geniş bir toplumsal mutabakat zemininde şekillenmesini sağlamaktadır. Mülakat verileri, demokratik kontrolün, dış politikanın iç siyasi çalkantılardan ve kısa vadeli hesaplardan korunmasına katkıda bulunduğunu doğrulamaktadır.

Parlamenter denetim, dış politikanın demokratik kontrolünde özellikle önemli bir rol oynamaktadır. Bulgularımız, güçlü parlamenter denetim mekanizmalarına sahip ülkelerde, dış politika kararlarının daha kapsamlı tartışma ve değerlendirmelere tabi tutulduğunu, farklı siyasi perspektiflerin ve toplumsal çıkarların dikkate alındığını göstermektedir (Putnam, 1993). Bu demokratik müzakere süreci, politikaların kalitesini artırmakta ve uygulanabilirliğini güçlendirmektedir. Bir milletvekili ile yapılan görüşmede, "Parlamenter denetim, dış politikanın dar çıkarlardan ziyade ulusal çıkarlara hizmet etmesini sağlayan en önemli garanti-dir" ifadesi kullanılmıştır. Bu görüş, demokratik kontrolün dış politikanın ulusal çıkarlarla uyumunu sağlama işlevini vurgulamaktadır.

Sivil toplum katılımı, dış politikanın demokratik kontrolünde giderek daha fazla önem kazanan bir diğer boyuttur. Araştırma bulgularımız; sivil toplum kuruluşları, düşünce kuruluşları, akademik kurumlar ve meslek örgütleri gibi sivil aktörlerin dış politika tartışmalarına aktif katılımının, politikaların daha kapsayıcı ve çok boyutlu bir perspektifle şekillenmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu katılım, aynı zamanda dış politika süreçlerinin şeffaflığını artırmakta ve karar alıcıların hesap verebilirliğini güçlendirmektedir. Çınar (2019), Türkiye'nin dış politika süreçlerine sivil toplum katılımını artırmasının, politikaların daha geniş bir toplumsal meşruiyet zeminine oturtulmasına ve farklı perspektiflerin entegrasyonuna olanak tanıyacağını belirtmektedir.

7. SONUÇ

Kurumsallaşma, modern devlet yapılarının temel unsurlarından biri olarak dış politika süreçlerinin sürdürülebilir, öngörülebilir ve etki-

li bir şekilde yürütülmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki çok boyutlu etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiş, farklı kurumsal bileşenlerin dış politika performansına nasıl yansıdığı analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarımız, güçlü kurumsal yapılara sahip devletlerin dış politikada daha tutarlı stratejiler geliştirebildiklerini, kriz durumlarında daha rasyonel kararlar alabildiklerini ve uluslararası taahhütlerine daha sadık kalabildiklerini göstermektedir (North, 1990). Kurumsallaşma, dış politikanın kişisel tercihlerden ve günlük siyasi çalkantılardan bağımsız olarak ulusal çıkarlar doğrultusunda şekillenmesini sağlayarak devletlere uluslararası ilişkilerde önemli avantajlar sunmaktadır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkisini belirleyen temel bileşenlerden biridir. Dış politika süreçlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmesi, kararların ve uygulamaların kamuoyu tarafından izlenebilmesi ve gerektiğinde hesap sorulabilmesi, politikaların kalitesini ve meşruiyetini artırmaktadır (Fukuyama, 2004). Şeffaf ve hesap verebilir dış politika mekanizmaları, aynı zamanda uluslararası toplum nezdinde devletlerin güvenilirliğini ve itibarını güçlendirmekte, diplomatik ilişkilerde güven inşasına katkıda bulunmaktadır. Çalışmamızda elde edilen bulgular, şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyi yüksek olan ülkelerin, uluslararası taahhütlerine daha sadık kaldıklarını ve diplomatik ilişkilerinde daha güvenilir ortaklar olarak kabul edildiklerini göstermektedir. Bayramoğlu (2015), Türkiye'nin dış politikada şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmasının hem iç paydaşların desteğini güçlendireceğini hem de uluslararası güvenilirliğini pekiştireceğini vurgulamaktadır.

Hukukun üstünlüğü, kurumsallaşmanın bir diğer kritik boyutu olarak dış politika kararlarının yasal çerçevede ve uluslararası normlara uygun olarak şekillenmesini sağlamaktadır. Bağımsız yargı, yasal sınırlar ve kurumsal denetim mekanizmaları, dış politika kararlarının keyfi uygulamalardan ziyade, hukuki temellere dayandırılmasını garanti altına almaktadır (Rawls, 1999). Uluslararası hukuka saygılı ve iç hukuk sistemini uluslararası normlarla uyumlu hale getiren devletler, uluslararası toplumda daha güvenilir ve saygın aktörler olarak kabul edilmekte, diplomatik ilişkilerinde avantaj elde etmektedir. Araştırma bulgularımız, hukukun üstünlüğü ilkesine bağlı kalan ülkelerin, uluslararası anlaşmazlıkların çözümünde daha yapıcı yaklaşımlar benimsediklerini ve diplomatik ilişkilerinde daha geniş bir manevra alanına sahip olduklarını göstermektedir. Güneş (2016), Türkiye'nin dış politikasında hukukun üstünlüğü ilkesini güçlendirmesinin bölgesel ve küresel ilişkilerinde daha etkili ve saygın bir konuma gelmesine olanak tanıyacağını belirtmektedir.

Demokratik kurumsallaşma, dış politika süreçlerini daha kapsayıcı ve çoğulcu bir yapıya kavuşturarak politikaların meşruiyetini ve toplum-

sal desteğini artırmaktadır. Demokratik sistemlerde dış politika, parlamenten denetim, sivil toplum katılımı, medya takibi ve kamuoyu değerlendirmeleri gibi çeşitli mekanizmalarla şekillenmekte, bu da farklı perspektiflerin ve çıkarların dikkate alınmasını sağlamaktadır (Dahl, 1971). Çalışmamızda elde edilen bulgular, demokratik dış politika kurumlarına sahip ülkelerin, politikalarında daha fazla tutarlılık ve süreklilik gösterdiklerini, aynı zamanda yumuşak güç projeksiyonunda daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Demokratik kontrolün olmadığı veya zayıf olduğu sistemlerde ise, dış politika kararları çoğunlukla dar bir elit çevre tarafından şekillendirilmekte, bu da politikaların toplumsal meşruiyetini ve etkinliğini azaltmaktadır. Keyman (2014), Türkiye'nin dış politikada demokratik kurumsallaşmayı güçlendirmesinin politikaların daha geniş bir toplumsal mutabakata dayanmasını sağlayacağını ve uluslararası prestijini artıracığını vurgulamaktadır.

Bürokratik kapasite ve profesyonelleşme, etkili bir dış politika için gerekli olan kurumsal altyapının temel unsurlarıdır. Nitelikli diplomatik kadroların yetiştirilmesi, liyakat sisteminin uygulanması, uzmanlaşmanın teşvik edilmesi ve kurumsal hafızanın korunması, dış politika performansını doğrudan etkileyen faktörlerdir (Fukuyama, 2004). Araştırma bulgularımız, diplomatik kurumları güçlü olan ülkelerin, uluslararası müzakerelerde daha başarılı olduklarını, kriz yönetiminde daha etkin stratejiler geliştirebildiklerini ve diplomatik ağlarını daha verimli kullandıklarını göstermektedir. Özellikle liyakat ilkesine dayalı kariyer sistemleri, dış politikanın profesyonelleşmesine ve kurumsal devamlılığın sağlanmasına önemli katkılar sunmaktadır. Kut (2010), Türkiye'nin diplomatik kurumlarında profesyonelleşmeyi ve liyakat ilkesini güçlendirmesinin dış politika etkinliğini artıracığını ve kurumsal hafızayı koruyacağını belirtmektedir.

Kurumsal koordinasyon ve uyum, etkili bir dış politika için kritik öneme sahiptir. Dışişleri bakanlıkları, savunma bakanlıkları, ekonomi kurumları, istihbarat servisleri ve diğer ilgili kurumlar arasında güçlü koordinasyon mekanizmalarının varlığı, dış politika hedeflerinin tutarlı bir şekilde takip edilmesini sağlamaktadır (Allison & Zelikow, 1999). Çalışmamızda incelenen örnekler, kurumlar arası koordinasyonun etkin olduğu ülkelerde, dış politika araçlarının daha bütüncül bir yaklaşımla kullanılabilirliğini ve stratejik hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşılabildiğini göstermektedir. Özellikle güvenlik, ekonomi ve diplomasi alanlarındaki koordinasyon, günümüzün karmaşık uluslararası sorunlarıyla başa çıkabilmek için hayati önem taşımaktadır. Aydın (2012), Türkiye'nin dış politika kurumları arasında koordinasyonu güçlendirmesinin politika uygulamalarında tutarlılığı artıracığını ve kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayacağını vurgulamaktadır.

Kurumsal adaptasyon ve öğrenme kapasitesi, değişen küresel koşullara etkin bir şekilde uyum sağlayabilmenin temel koşuludur. Hızla dönüşen uluslararası sistem, yeni teknolojik gelişmeler ve ortaya çıkan küresel sorunlar, dış politika kurumlarının sürekli olarak kendilerini yenilemelerini ve adaptasyon kapasitelerini geliştirmelerini gerektirmektedir (Rodrik, 2021). Araştırma bulgularımız, öğrenen organizasyon kültürünü benimseyen ve kurumsal yenilikçiliği teşvik eden ülkelerin, küresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabildiklerini ve yeni fırsatları daha iyi değerlendirebildiklerini göstermektedir. Bilgi yönetimi sistemleri, düzenli değerlendirme mekanizmaları ve geri bildirim süreçleri, kurumsal öğrenmeyi destekleyen önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Ergin (2020), Türkiye'nin dış politika kurumlarında adaptasyon kapasitesini güçlendirmesinin değişen bölgesel ve küresel dinamiklere daha etkin yanıt verebilmesine ve stratejik esnekliğini artırmasına katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Dijitalleşme ve teknolojik yenilikler, dış politika kurumlarının işleyişinde önemli dönüşümler oluşturmaktadır. Dijital diplomasi, büyük veri analitiği, yapay zekâ destekli karar destek sistemleri ve dijital iletişim platformları, dış politika uygulamalarına yeni boyutlar kazandırmaktadır (Nye, 2011). Araştırma sonuçlarımız, teknolojik kapasitesini güçlendiren ve dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştiren ülkelerin, dış politikada bilgi yönetimi, analiz kapasitesi ve iletişim etkinliği açısından önemli avantajlar elde ettiklerini göstermektedir. Dijital diplomasi araçları, özellikle kamu diplomasisi, kriz iletişimi ve algı yönetimi alanlarında devletlere yeni imkânlar sunmaktadır. Ancak siber güvenlik riskleri, dijital dezenformasyon ve teknolojik bağımlılıklar gibi yeni zorluklar da beraberinde gelmektedir. Baykan (2020), Türkiye'nin dış politika kurumlarının dijital dönüşümünü hızlandırmasının diplomasi alanında yeni fırsatlar yakalama ve etkinliğini artırma potansiyeli taşıdığını vurgulamaktadır.

Küresel yönetim yapılarının dönüşümü, devletlerin kurumsal adaptasyon kapasitelerini test etmektedir. Çok kutuplu bir dünya düzenine geçiş, yükselen güçlerin artan etkisi, devlet dışı aktörlerin önemi ve küresel sorunların karmaşıklaşması, dış politika kurumlarının yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir (Ikenberry, 2018). Çalışmamızda incelenen örnekler, kurumsal esnekliği ve adaptasyon yeteneği yüksek olan ülkelerin, değişen küresel yönetim dinamiklerine daha iyi uyum sağlayabildiklerini ve yeni işbirliği fırsatlarını daha etkili değerlendirebildiklerini göstermektedir. Özellikle çok taraflı diplomasi kapasitesinin geliştirilmesi, bölgesel ve küresel örgütlerle ilişkilerin güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmiş diplomatik ağların oluşturulması, bu süreçte önem kazanmaktadır. Kutlay (2015), Türkiye'nin değişen küresel yönetim yapılarına uyum sağlayabilmesi için kurumsal esnekliğini artırması ve çok taraflı diplomasi kapasitesini güçlendirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Kültürel diplomasi ve yumuşak güç, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkilerinin görüldüğü diğer önemli alanlardır. Kültür, eğitim, sanat, spor, bilim ve teknoloji gibi alanlardaki diplomatik faaliyetler, devletlerin uluslararası imajını ve çekim gücünü şekillendirmektedir (Melissen, 2005). Araştırma bulgularımız, kültürel diplomasi alanında kurumsal yatırımlar yapan ve stratejik yaklaşımlar geliştiren ülkelerin, uluslararası kamuoyu nezdinde daha olumlu bir algı oluşturabildiklerini ve yumuşak güç kapasitelerini artırabildiklerini göstermektedir. Özellikle eğitim diplomasisi, kültürel değişim programları, dil ve kültür enstitüleri, medya ve içerik üretimi gibi alanlarda sistematik stratejiler geliştiren ülkeler, küresel etkilerini artırabilmektedir. Karaca (2019), Türkiye'nin kültürel diplomasi kurumlarını güçlendirmesinin ve yumuşak güç stratejilerini daha sistematik bir şekilde uygulamasının bölgesel ve küresel etkisini artıracığını vurgulamaktadır.

Ekonomik diplomasi, kurumsallaşmanın stratejik öneme sahip olduğu bir diğer alandır. Ticaret, yatırım, finansal ilişkiler ve kalkınma işbirliği gibi ekonomik diplomasi araçlarının etkin kullanımı, devletlerin küresel ekonomik konumunu ve rekabet gücünü belirlemektedir (Bayne & Woolcock, 2011). Çalışmamızda elde edilen sonuçlar, ekonomik diplomasi kurumları güçlü olan ülkelerin, küresel ekonomik sisteme daha avantajlı şekilde entegre olabildiklerini, ticaret ve yatırım fırsatlarını daha iyi değerlendirebildiklerini ve ekonomik çıkarlarını daha etkili koruyabildiklerini göstermektedir. Özellikle kamu ve özel sektör arasında güçlü koordinasyon mekanizmaları, ticaret ve yatırım teşvik kurumları ve ekonomik istihbarat kapasitesi, ekonomik diplomasi etkinliğini belirleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bilgin (2017), Türkiye'nin ekonomik diplomasi kurumlarını güçlendirmesinin dış ticaret performansını artırmasına ve bölgesel ekonomik entegrasyonda daha aktif rol oynamasına katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Çevre diplomasisi ve sürdürülebilirlik, kurumsallaşmanın giderek daha fazla önem kazandığı alanlardır. İklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı, doğal kaynakların tükenmesi gibi küresel çevre sorunları, devletlerin dış politika gündeminde ve kurumsal yapılarında daha merkezi bir yer almaya başlamıştır (Zürn, 2018). Araştırma sonuçlarımız, çevre diplomasisi alanında kurumsal kapasite geliştiren ülkelerin, uluslararası çevre müzakerelerinde daha etkin roller üstlenebildiklerini ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha kolay uyum sağlayabildiklerini göstermektedir. Çevre diplomasisi, özellikle enerji güvenliği, su yönetimi, gıda güvenliği gibi stratejik konularla doğrudan ilişkili olduğundan, devletlerin ulusal güvenlik ve ekonomik çıkarlarını da yakından ilgilendirmektedir. Çınar (2019), Türkiye'nin çevre diplomasisi alanındaki kurumsal kapasitesini güçlendirmesinin bölgesel su yönetimi, enerji güvenliği ve iklim

işbirliği gibi alanlarda daha etkili bir aktör olmasına katkı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Uluslararası örgütlerle ilişkiler, kurumsallaşmanın dış politika etkinliği üzerindeki etkilerini gösteren bir diğer önemli alandır. Araştırma bulgularımız, uluslararası ve bölgesel örgütlerde kurumsal varlık gösteren, bu örgütlerin karar alma mekanizmalarında aktif rol alabilen ve küresel norm oluşumuna katkıda bulunabilen ülkelerin, dış politikada daha geniş bir etki alanı oluşturabildiklerini göstermektedir (Barnett & Finnemore, 2004). Bu ülkeler, çok taraflı diplomasi kanallarını daha etkin kullanabilmekte, koalisyonlar oluşturabilmekte ve uluslararası sistemdeki değişimleri yönlendirebilmektedir. Aydın (2012), Türkiye'nin uluslararası örgütlerle ilişkilerini kurumsallaştırmasının ve bu örgütlerde daha etkin temsil sağlamanın küresel ve bölgesel etkinliğini artıracaklarını vurgulamaktadır.

Sonuç olarak kurumsallaşma süreci, devletlerin dış politikada sürdürülebilirlik, öngörülebirlilik ve güvenilirlik sağlamalarında kritik bir rol oynamaktadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, demokratik katılım, ekonomik istikrar, teknolojik yeterlilik, uluslararası entegrasyon, sivil toplum katılımı, liyakat ve stratejik planlama kapasitesi gibi unsurlar dış politikada kurumsallaşmanın temel bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Bu unsurların güçlendirilmesi, devletlerin uluslararası sistemde daha etkili ve saygın aktörler olarak yer almalarını sağlayacak, uzun vadeli ulusal çıkarların korunmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunacaktır (Gürkan, 2018). Bu makalede, kurumsallaşmanın dış politika üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde inceleyerek devletlerin uluslararası sistemdeki etkinliğini artırmak için nasıl bir yol haritası izlemesi gerektiği değerlendirilmiştir. Bulgularımız, güçlü kurumsal yapıların, değişen küresel koşullarda bile devletlerin dış politika hedeflerine ulaşma kapasitesini artırdığını; uluslararası güvenilirliklerini pekiştirdiğini ve diplomatik etkilerini genişlettiğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2000). Hard and Soft Law in International Governance. *International Organization*, 54(3), 421-456.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Publishing.
- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. (2001). The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation. *American Economic Review*, 91(5), 1369-1401.
- Allison, G., & Zelikow, P. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Longman.
- Baldwin, D. A. (2013). *Power and International Relations: A Conceptual Approach*. Princeton University Press.
- Barnett, M., & Finnemore, M. (2004). *Rules for the World: International Organizations in Global Politics*. Cornell University Press.
- Bayne, N., & Woolcock, S. (2011). *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Ashgate Publishing.
- Beach, D., & Pedersen, R. B. (2019). *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines*. University of Michigan Press.
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global Governance by Goal-setting: The Novel Approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26-31.
- Birchill, J. (2013). *The International Law of Human Rights*. Oxford University Press.
- Börzel, T. A., & Risse, T. (2012). From Europeanisation to Diffusion: Introduction. *West European Politics*, 35(1), 1-19.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Carlsnaes, W. (2013). Foreign Policy. In W. Carlsnaes, T. Risse, & B. A. Simmons (Eds.), *Handbook of International Relations* (pp. 298-325). Sage.
- Checkel, J. T. (2005). *International Institutions and Socialization in Europe*. Cambridge University Press.
- Cooper, A. F. (1997). *Niche Diplomacy: Middle Powers after the Cold War*. Palgrave Macmillan.
- Cox, R. W. (1981). Social Forces, States and World Orders: Beyond International Relations Theory. *Millennium*, 10(2), 126-155.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Dahl, R. A. (1971). *Polyarchy: Participation and Opposition*. Yale University Press.
- Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Routledge.
- Deutsch, K. W., et al. (1957). *Political Community and the North Atlantic Area*. Princeton University Press.
- Diamond, L. (2003). Defining and Developing Democracy. In R. A. Dahl, I. Shapiro, & J. A. Cheibub (Eds.), *The Democracy Sourcebook* (pp. 29-39). MIT Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Doyle, M. W. (1983). Kant, Liberal Legacies, and Foreign Affairs. *Philosophy & Public Affairs*, 12(3), 205-235.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving Integration in Mixed Methods Designs-Principles and Practices. *Health Services Research*, 48(6pt2), 2134-2156.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
- Finnemore, M., & Sikkink, K. (1998). International Norm Dynamics and Political Change. *International Organization*, 52(4), 887-917.
- Finnemore, M., & Toope, S. J. (2001). Alternatives to "Legalization": Richer Views of Law and Politics. *International Organization*, 55(3), 743-758.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Franck, T. M. (1995). *Fairness in International Law and Institutions*. Oxford University Press.
- Frieden, J. A. (2006). *Global Capitalism: Its Fall and Rise in the Twentieth Century*. W. W. Norton & Company.
- Fukuyama, F. (2004). *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Cornell University Press.
- Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency*. Cambridge University Press.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press.
- Goemans, H. E., & Schultz, K. A. (2017). The Politics of Territorial Claims: A Geospatial Approach Applied to Africa. *International Organization*, 71(1), 31-64.

- Gujarati, D. N. (2009). *Basic Econometrics*. McGraw-Hill Education.
- Haas, P. M. (2008). Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization*, 46(1), 1-35.
- Hale, T., Held, D., & Young, K. (2013). *Gridlock: Why Global Cooperation is Failing when We Need It Most*. Polity Press.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hill, C. (2016). *Foreign Policy in the Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan.
- Holsti, K. J. (2016). *Why Nations Realign: Foreign Policy Restructuring in the Postwar World*. Routledge.
- Hudson, V. M. (2013). *Foreign Policy Analysis: Classic and Contemporary Theory*. Rowman & Littlefield.
- Huntington, S. P. (1968). *Political Order in Changing Societies*. Yale University Press.
- Hurrell, A. (2006). Hegemony, Liberalism and Global Order: What Space for Would-be Great Powers? *International Affairs*, 82(1), 1-19.
- Ikenberry, G. J. (2001). *After Victory: Institutions, Strategic Restraint, and the Rebuilding of Order after Major Wars*. Princeton University Press.
- Ikenberry, G. J. (2018). The End of Liberal International Order? *International Affairs*, 94(1), 7-23.
- Jervis, R. (2017). *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton University Press.
- Kahler, M., & Lake, D. A. (2013). *Politics in the New Hard Times: The Great Recession in Comparative Perspective*. Cornell University Press.
- Kang, D. C. (2002). *Crony Capitalism: Corruption and Development in South Korea and the Philippines*. Cambridge University Press.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220-246.
- Keck, M. E., & Sikkink, K. (1998). *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Cornell University Press.
- Keohane, R. O. (1984). *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton University Press.
- Keohane, R. O., & Martin, L. L. (1995). The Promise of Institutional Theory. *International Security*, 20(1), 39-51.
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1977). *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Little, Brown & Company.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton University Press.

- Kingsbury, B., & Donaldson, M. (2011). From Bilateralism to Publicness in International Law. In U. Fastenrath et al. (Eds.), *From Bilateralism to Community Interest: Essays in Honour of Bruno Simma* (pp. 79-89). Oxford University Press.
- Kirshner, J. (2007). *Appeasing Bankers: Financial Caution on the Road to War*. Princeton University Press.
- Krasner, S. D. (1982). Structural Causes and Regime Consequences: Regimes as Intervening Variables. *International Organization*, 36(2), 185-205.
- Krasner, S. D. (1988). Sovereignty: An Institutional Perspective. *Comparative Political Studies*, 21(1), 66-94.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications.
- Lebow, R. N. (2008). *A Cultural Theory of International Relations*. Cambridge University Press.
- Levitsky, S., & Murillo, M. V. (2009). Variation in Institutional Strength. *Annual Review of Political Science*, 12, 115-133.
- Levitsky, S., & Way, L. A. (2010). *Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimes after the Cold War*. Cambridge University Press.
- Lijphart, A. (2012). *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries*. Yale University Press.
- Lipset, S. M. (1959). Some Social Requisites of Democracy: Economic Development and Political Legitimacy. *American Political Science Review*, 53(1), 69-105.
- Manor, I. (2019). *The Digitalization of Public Diplomacy*. Palgrave Macmillan.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2011). The Logic of Appropriateness. In R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford Handbook of Political Science* (pp. 478-497). Oxford University Press.
- Mearsheimer, J. J. (1994). The False Promise of International Institutions. *International Security*, 19(3), 5-49.
- Melissen, J. (2005). *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Moravcsik, A. (1995). Explaining International Human Rights Regimes: Liberal Theory and Western Europe. *European Journal of International Relations*, 1(2), 157-189.
- Moravcsik, A. (1997). Taking Preferences Seriously: A Liberal Theory of International Politics. *International Organization*, 51(4), 513-553.
- Moravcsik, A. (1999). A New Statecraft? Supranational Entrepreneurs and International Cooperation. *International Organization*, 53(2), 267-306.
- Moravcsik, A. (2000). The Origins of Human Rights Regimes: Democratic Delegation in Postwar Europe. *International Organization*, 54(2), 217-252.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.

Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153-171.

Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs.

Nye, J. S. (2011). *The Future of Power*. PublicAffairs.

Owen, J. M. (1994). How Liberalism Produces Democratic Peace. *International Security*, 19(2), 87-125.

Pamment, J. (2016). *British Public Diplomacy and Soft Power: Diplomatic Influence and the Digital Revolution*. Palgrave Macmillan.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.

Peters, B. G. (2019). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism*. Edward Elgar Publishing.

Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton University Press.

Putnam, R. D. (1988). Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games. *International Organization*, 42(3), 427-460.

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

Ravenhill, J. (2010). *International Political Economy*. Oxford University Press.

Rawls, J. (1999). *The Law of Peoples: With "The Idea of Public Reason Revisited"*. Harvard University Press.

Reus-Smit, C. (2005). Constructivism. In S. Burchill et al. (Eds.), *Theories of International Relations* (pp. 188-212). Palgrave Macmillan.

Risse-Kappen, T. (1991). Public Opinion, Domestic Structure, and Foreign Policy in Liberal Democracies. *World Politics*, 43(4), 479-512.

Risse-Kappen, T. (1995). *Bringing Transnational Relations Back In: Non-State Actors, Domestic Structures and International Institutions*. Cambridge University Press.

Rodrik, D. (2007). *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton University Press.

Rodrik, D. (2021). *Straight Talk on Trade: Ideas for a Sane World Economy*. Princeton University Press.

Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2004). Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development. *Journal of Economic Growth*, 9(2), 131-165.

Ruffini, P. B. (2018). *Science and Diplomacy: A New Dimension of International Relations*. Springer.

- Ruël, H., & Wolters, T. (2016). Business Diplomacy. In C. M. Constantinou, P. Kerr, & P. Sharp (Eds.), *The SAGE Handbook of Diplomacy* (pp. 564-576). SAGE Publications.
- Ruggie, J. G. (1998). What Makes the World Hang Together? Neo-Utilitarianism and the Social Constructivist Challenge. *International Organization*, 52(4), 855-885.
- Russett, B., & ONeal, J. R. (2001). *Triangulating Peace: Democracy, Interdependence, and International Organizations*. W. W. Norton & Company.
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. SAGE Publications.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Sikkink, K. (2011). *The Justice Cascade: How Human Rights Prosecutions Are Changing World Politics*. W. W. Norton & Company.
- Simmons, B. A. (2009). *Mobilizing for Human Rights: International Law in Domestic Politics*. Cambridge University Press.
- Slaughter, A. M. (2017). *The Chessboard and the Web: Strategies of Connection in a Networked World*. Yale University Press.
- Tamanaha, B. Z. (2004). *On the Rule of Law: History, Politics, Theory*. Cambridge University Press.
- Tamanaha, B. Z. (2012). The History and Elements of the Rule of Law. *Singapore Journal of Legal Studies*, 232-247.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. SAGE Publications.
- Thelen, K. (2004). *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. Cambridge University Press.
- Thelen, K. (2009). Institutional Change in Advanced Political Economies. *British Journal of Industrial Relations*, 47(3), 471-498.
- Weingast, B. R. (1997). The Political Foundations of Democracy and the Rule of Law. *American Political Science Review*, 91(2), 245-263.
- Wendt, A. (1999). *Social Theory of International Politics*. Cambridge University Press.
- Wheeler, N. J. (2018). *Trusting Enemies: Interpersonal Relationships in International Conflict*. Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Young, O. R. (2016). *On Environmental Governance: Sustainability, Efficiency, and Equity*. Routledge.
- Zürn, M. (2018). *A Theory of Global Governance: Authority, Legitimacy, and Contestation*. Oxford University Press.

Makaleler

- Acar, F. (2018). Kurumsallaşma ve Türk Dış Politikasının Dönüşümü. *Bilim ve Politika Dergisi*, 4(3), 90-115.
- Axelrod, R., & Keohane, R. O. (1985). Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions. *World Politics*, 38(1), 226-254.
- Aydın, M. (2012). Uluslararası Kurumlar ve Türk Dış Politikası Üzerindeki Etkileri. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(1), 25-48.
- Baykan, M. (2020). Uluslararası Kurumlar ve Türkiye'nin Dış Politikası. *Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 16(1), 110-134.
- Bayramoğlu, Y. (2015). Türk Dış Politikası Bağlamında Kurumsallaşmanın Rolü. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, 13(1), 75-98.
- Bilgin, P. (2017). Türkiye'nin Dış Politikasında Güç ve Kurumsallaşma. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 14(3), 87-109.
- Çınar, Ö. (2019). Türk Dış Politikası ve Stratejik Kurumsallaşma. *Sakarya Üniversitesi Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Dergisi*, 5(1), 200-224.
- Eralp, A. (2013). Kurumsallaşma ve Dış Politika: Türkiye'nin AB Süreci. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 68(2), 112-137.
- Ergin, M. (2020). Türkiye'de Kurumsallaşma Süreci ve Dış Politikanın Evrimi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 55(1), 78-103.
- Ersoy, A. (2021). Türkiye'nin Dış Politikada Stratejik Kurumsallaşma Modeli. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 145-167.
- Fearon, J. D. (1998). Bargaining, Enforcement, and International Cooperation. *International Organization*, 52(2), 269-305.
- Gartzke, E. (2007). The Capitalist Peace. *American Journal of Political Science*, 51(1), 166-191.
- Gilpin, R. (1981). Economic Interdependence and National Security in Historical Perspective. *World Politics*, 33(1), 1-29.
- Grieco, J. M. (1988). Anarchy and the Limits of Cooperation: A Realist Critique of the Newest Liberal Institutionalism. *International Organization*, 42(3), 485-507.
- Güneş, A. (2016). Uluslararası Sistem İçinde Devletlerin Kurumsallaşma Süreçleri. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 123-144.
- Gürkan, E. (2018). Türk Dış Politikasında Hukukun Üstünlüğü ve Kurumsallaşma Sorunu. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 67(3), 201-223.

- Hurd, I. (1999). Legitimacy and Authority in International Politics. *International Organization*, 53(2), 379-408.
- Kaarbo, J. (2015). A Foreign Policy Analysis Perspective on the Domestic Politics Turn in IR Theory. *International Studies Review*, 17(2), 189-216.
- Karaca, S. (2019). Türkiye'nin Uluslararası İlişkilerinde Kurumsallaşma ve Çok Taraflı Diplomasi. *Ortadoğu Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 170-194.
- Keyman, E. F. (2014). Türkiye'nin Dış Politikasında Kurumsallaşma ve Demokratikleşme Süreci. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 11(43), 5-23.
- Kut, Ş. (2010). Türkiye'nin Dış Politikada Kurumsallaşma Süreci ve Bölgesel Politikalar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 145-167.
- Kutlay, M. (2015). Kurumsallaşma ve Ekonomi-Politik Bağlamında Türkiye'nin Küresel Güç Mücadelesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 150-176.
- Moravcsik, A. (1998). The Origins of Human Rights Regimes: Democratic Delegation in Postwar Europe. *International Organization*, 54(2), 217-252.
- Powell, R. (1991). Absolute and Relative Gains in International Relations Theory. *American Political Science Review*, 85(4), 1303-1320.
- Ruggie, J. G. (1992). Multilateralism: The Anatomy of an Institution. *International Organization*, 46(3), 561-598.
- Toprak, M. (2016). Küresel Yönetişim ve Kurumsallaşmanın Uluslararası Güvenlik Politikalarına Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 67-89.
- Waltz, K. N. (2000). Structural Realism after the Cold War. *International Security*, 25(1), 5-41.
- Young, O. R. (1994). The Problem of Scale in Human-Environment Relationships. *Journal of Theoretical Politics*, 6(4), 429-447.