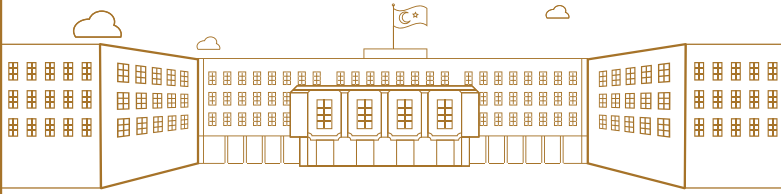




Türk İdare Dergisi

Hakemli Dergi
S.499
Haziran 2024



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

ISSN 1300-3216 e-ISSN 2667-8608

www.icisleri.gov.tr



T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
STRATEJİ
GELİŞTİRME
B A Ş K A N L I Ğ I

www.strateji.gov.tr

www.tid.gov.tr

Kapak: Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı

TÜRK İDARE DERGİSİ

Ulusal Hakemli Dergi

Yayın Sahibi

Dr. Mehmet MUT

İçişleri Bakanlığı Adına, Strateji Geliştirme Başkanı

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Aygül TÜRE GÖKDEMİR- Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yönetim Hizmetleri Daire Başkanı

Yönetim Yeri

İçişleri Bakanlığı

Strateji Geliştirme Başkanlığı

Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı

Yayın Türü

Yaygın Süreli Yayın

Yayın Periyodu

Dergi Haziran ve Aralık sayıları olmak üzere yılda iki sayı yayımlanır.

Dergimiz Ulusal Hakemli Dergidir.

Bakanlık Makamının 22.04.2009 tarihli onayı ile yürürlüğe giren İçişleri Bakanlığı Yayın Yönergesine ve Derginin son sayfalarında yer alan Yayın İlkeleri ve Yazım Kurallarına uygun yazılar kabul edilir.

Abone Koşulları

Türkiye için bir sayının fiyatı 20 TL

Dış ülkeler için bir sayının fiyatı 30 TL

İletişim Adresi

İçişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

Kavaklıdere Mahallesi, Karanfil 2 Sokak No: 67 Bakanlıklar / ANKARA

e-mail: tid@icisleri.gov.tr

web: http: // www.tid.gov.tr

Telefon: (0312) 422 51 21-79-20 **Faks:** (0312) 430 88 96

Basım Yılı: Haziran 2024

Grafik Tasarım

Strateji Geliştirme Başkanlığı, Görsel İletişim ve AR-GE Daire Başkanlığı

Baskı

İm Ofsett Matbaa ve Kağıt Meryem AKÇA

Tesviyeci Cad. Simtes İş Hanı No.7/G İskitler / ANKARA Tel: 0312 341 25 04

imofsett@gmail.com . www.imofset.com

İçişleri Bakanlığı tarafından 1928 yılında yayın hayatına başlayan, 2009 yılından itibaren de ulusal hakemli dergi statüsünde yayımlanan "Türk İdare Dergisi" 2015 yılında TÜBİTAK ULAKBİM İndeksinde Sosyal ve Beşeri Bilimler Veritabanı B Grubunda, <http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/> ile www.idealonline.com.tr adreslerinde taranmaktadır.



Türk İdare Dergisi Ulusal Hakemli Dergi

Baş Editör / Editor

Aygül TÜRE GÖKDEMİR / Strateji Geliştirme Başkanlığı - Daire Başkanı

Mustafa ARIKAN / Editör

Eren YILDIZLI / Editör

Berna UYSAL / Editör

Yayın Kurulu / Board of Editors

Dr. Mehmet MUT	Strateji Geliştirme Başkanı	Başkan
Dr. Abdullah KORKMAZ	Hukuk Hizmetleri Genel Müdürü	Üye
Hüseyin ÇAKIRTAŞ	Eğitim Dairesi Başkanı	Üye
Dr. Sezer IŞIKTAŞ	AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanı	Üye
Serdar KARTAL	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanı	Üye
Dr. Mehmet PARLAK	İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanı	Üye
Dr. Yavuz Selim AKKOÇ	Mülkiye Başmüfettişi	Üye
Doç. Dr. Selim ÇAPAR	AREM Başkanı	Üye
Mehmet Gökhan ZENGİN	Personel Genel Müdürlüğü - Genel Müdür Yardımcısı	Üye
Üzeyir Aziz ÖZEREN	İller İdaresi Genel Müdürlüğü - Genel Müdür Yardımcısı	Üye
Erkan ÇAPAR	Mülkiye Müfettişi	Üye
Bülent AY	Mülkiye Müfettişi	Üye
Mehmet BALIKÇILAR	Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü - Daire Başkanı	Üye
Turan YILMAZ	Strateji Geliştirme Başkanlığı – Daire Başkanı	Üye
Dr. M. Serkan ŞAHİN	Strateji Geliştirme Başkanlığı – Daire Başkanı	Üye
Aygül TÜRE GÖKDEMİR	Strateji Geliştirme Başkanlığı – Daire Başkanı	Üye
Dr. Mehmet AKÇAY	Keçiören Kaymakamı	Üye
Prof. Dr. Şenol YAPRAK	Polis Akademisi - Trafik Enstitüsü Müdürü	Üye
Prof. Dr. Sıtkı YILDIZ	Polis Akademisi - İç Güvenlik Fakültesi Dekanı	Üye
Doç. Dr. Tekin AVANER	Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı - Güvenlik Bilimleri Fakültesi Dekan Yrd.	Üye
Doç. Dr. H. Murat ARABACI	Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı - Jandarma Astsubay Meslek Yüksek Okulu Müdürü	Üye



Danışma Kurulu Listesi / Advisory Board

<i>Prof. Dr. Birol AKGÜN</i>	Türkiye Maarif Vakfı Başkanı
<i>Prof. Dr. Müslüm AKINCI</i>	Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi
<i>Prof. Dr. Ömer ANAYURT</i>	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi
<i>Prof. Dr. Muhittin ATAMAN</i>	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Mehmet BARCA</i>	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Bünyamin BEZCİ</i>	Milli Eğitim Bakanlığı Bern Eğitim Müşaviri
<i>Prof. Dr. Mahmut BİLEN</i>	Sakarya Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Kudret BÜLBÜL</i>	Ankara Medipol Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Mehmet Emin ÇAĞIRAN</i>	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Yılmaz ÇOLAK</i>	Polis Akademisi Başkanı
<i>Prof. Dr. Mustafa ÇUFALI</i>	Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkan Yardımcısı
<i>Prof. Dr. Hasan Tahsin FENDOĞLU</i>	Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu Başkanı
<i>Prof. Dr. Orhan GÖKÇE</i>	Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Yusuf Şevki HAKYEMEZ</i>	Anayasa Mahkemesi Üyesi
<i>Prof. Dr. Muhsin KAR</i>	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banka Meclisi Üyesi
<i>Prof. Dr. İbrahim KAYA</i>	İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi
<i>Prof. Dr. Önder KUTLU</i>	Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Sedat MURAT</i>	İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
<i>Prof. Dr. Tarkan OKTAY</i>	İstanbul Medeniyet Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Ali Osman ÖZTÜRK</i>	Çorum Hitit Üniversitesi Rektörü
<i>Prof. Dr. Fatih SAVAŞAN</i>	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<i>Prof. Dr. Yusuf ŞAHİN</i>	Aksaray Üniversitesi Rektörü
<i>Prof. Dr. Mustafa YAYLA</i>	Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Fakültesi
<i>Prof. Dr. Ergün YOLCU</i>	İçişleri Bakanı Başdanışmanı İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı
<i>Doç. Dr. Asım BALCI</i>	Kamu Yönetimi Doçenti
<i>Dr. Süleyman ELBAN</i>	İzmir Valisi
<i>Dr. Nurtaç ARSLAN</i>	Bartın Valisi
<i>Dr. Hülya KAYA</i>	Yalova Valisi
<i>Dr. Ozan BALCI</i>	Van Valisi



Türk İdare Dergisi'nin 499. Sayısında Yayımlanan Makalelerin Değerlendirilmesinde Hakemlik Yapan Akademisyenler

Prof. Dr. Gökhan ORHAN

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi

Prof.Dr. Ali ŞAHİN

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ertuğrul YAMAN

Ahi Evran Üniversitesi

Prof. Dr. Efkan UZUN

Ömer Halisdemir Üniversitesi

Prof. Dr. Halil İbrahim GÖKBÖRÜ

Kırıkkale Üniversitesi

Prof. Dr. Yüksel KAŞTAN

Akdeniz Üniversitesi

Prof. Dr. Gülpınar AKBULUT ÖZPAY

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Prof. Dr. Zakir AVŞAR

Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Prof. Dr. Bekir PARLAK

Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Halit TARGAN ÜNAL

Doğuş Üniversitesi

Prof. Dr. İlknur ÇALIŞKAN MAYA

Onsekiz Mart Üniversitesi

Prof. Dr. Ali AYATA

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Prof. Dr. Hakan EVİN

Adıyaman Üniversitesi

Prof. Dr. Selim Hilmi ÖZKAN

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Engin ŞAHİN

Doğuş Üniversitesi

Doç. Dr. Sezen TOFUR

Celal Bayar Üniversitesi

Doç. Dr. Evrim EROL

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa Göktuğ KAYA

Hazine ve Maliye Bakanlığı

Doç. Dr. Özgür KANBİR

Giresun Üniversitesi

Doç. Dr. Cahit ŞANVER

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Erman AKSOY

Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Gökçen KILINÇ ÜRKMEZ

Bursa Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Özlem ARDA

İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Özlem ALİKILIÇ

Yaşar Üniversitesi



Doç. Dr. Cenay BABAOĞLU

Doç. Dr. Murat KALFA

Doç. Dr. Ayşen AKBAŞ TUNA

Doç. Dr. Ayşe ATILGAN YAŞA

Doç. Dr. Münevver BAYAR

Doç. Dr. Erdem ÖZLÜK

Doç. Dr. Betül YÜCE DURAL

Doç. Dr. Yusuf SAYIN

Doç. Dr. Demet ÇAKIROĞLU

Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

Doç. Dr. Hüseyin ARAS

Doç. Dr. Serdar Kenan GÜL

Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE

Doç. Dr. Mustafa KARA

Doç. Dr. Eray AKTEPE

Doç. Dr. Turgut SUBAŞI

Doç. Dr. Bülent DURGUN

Selçuk Üniversitesi

Gazi Üniversitesi

Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Celal Bayar Üniversitesi

Sosyal Güvenlik Kurumu

Selçuk Üniversitesi

Anadolu Üniversitesi

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

Mustafa Kemal Üniversitesi

Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Kastamonu Üniversitesi

Gaziantep Üniversitesi

Onsekiz Mart Üniversitesi

Kastamonu Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Milli Savunma Bakanlığı



TÜRK İDARE DERİĞİSİ

İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi / Research Article

İlhan ARAS – Altuğ GÜNAR

Xi Jinping Döneminde Çin-Avrupa İlişkileri: Kuşak-Yol Girişimi ve 14+1

China-Europe Relations in the Xi Jinping Era: Belt-Road Initiative and 14+1

13

Araştırma Makalesi / Research Article

Mesut BALİBEY

Stratejik Planlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Örneği

A Comparative Study on Strategic Plans: The Case of the General Directorate of State Water Works

43

Araştırma Makalesi / Research Article

Cahit ÇELİK

Anadolu Selçuklu Devletinde Güçlü Bir Kadın: Hüdavend Hatun

A Powerful Woman During Anatolian Seljuk State: Hudavend Hatun

69

Araştırma Makalesi / Research Article

Halil DELİGÖZ

International Political Contextuality and Development

Uluslararası Politika Bağlamı ve Kalkınma

97

Derleme Makalesi / Review Article

Mehmet Doğan EROL

Bilgi Çağının Yeni Elitleri: Siberokratlar

New Elite of the Information Age: Cyberocrats

119

Derleme Makalesi / Review Article

Ahmet ESEN

Yeni Kamu Yönetimi Çerçevesinde Proje Yönetimi

Project Management in Scope of New Public Management

155



Araştırma Makalesi / Research Article

Bayram TUNCER - Erkin BAŞARAN - Hüseyin MERTOL

Haymana (Ankara) İlçesi İdari Coğrafyasında Yaşanan Değişimlerin Mekânsal Ölçekte Etkileri

The Spatial Effects of Changes in the Administrative Geography of Haymana (Ankara) District

189

Araştırma Makalesi / Research Article

Zehranur SANİOĞLU TANIŞ - Hacı Arif TUNÇEZ - Ayşe BULMUŞ

Investigation of Entrepreneur Candidates' Willingness to Establish a Business in Terms of Personality Traits

Girişimci Adayların İşletme Kurma İsteklerinin Kişilik Özellikleri Yönüyle İncelenmesi

223

Türk İdare Dergisi Yayın İlkeleri ve Yazım Kuralları

249





İdareciler,

bana içten sevgilerini haykıranlar;

yarım asırdan beri büyük Türk ulusunun tam anlamıyla millet

olmasına çalışan, onunla en modern bir Türk devleti kurmak için

insanlık fedâkarlıklarının hiçbirini esirgemeyen kültür, idare, intizam ve

devlet anlamlarını en son ilmi telâkkilere göre tebellür ettirmeye çalışmış

ve çalışan yüksek değerde arkadaşlarımdır.

H. Odutürk





İdarecilerimiz, sadece devletin gücünü değil, aynı zamanda şefkatini de temsil ederler. Sizler, Devletin ve Hükümetin o illerdeki, ilçelerdeki eli, ayağı, gören gözü, duyan kulağı, hisseden kalbi konumundasınız. Vatandaşımız, devlet deyince ilçesinde kaymakamı, vilayetinde valiyi bilir; onları sorumlu görür.

Recep Tayyip ERDOĞAN
Cumhurbaşkanı



Araştırma Makalesi / Research Article

Xİ JİNPİNG DÖNEMİNDE ÇİN-AVRUPA İLİŞKİLERİ: KUŞAK-YOL GİRİŞİMİ ve 14+1

İlhan Aras¹
Altuğ Günar²

ÖZ

Xi Jinping döneminde Çin'in en önemli projesi olarak görülen Kuşak ve Yol Girişimi, onlarca ülkeyi ilgilendirmiş ve Çin'i küresel ekonomik sistemde belirleyici bir konuma getirmiştir. Çin'in Kuşak ve Yol Girişimi'nin diğer ucu olan Avrupa ile ilişkileri, Xi dönemindeki Avrupa-Çin ilişkilerinin belirleyicisi olmuştur. Bu çerçevede çalışmada Kuşak-Yol Girişimi ve bu girişim çerçevesinde geliştirilen ve Batı Balkan ülkeleriyle birlikte Merkez ve Doğu Avrupa ülkelerini kapsayan 16+1 politikası (günümüzde 14+1) temel alınarak Avrupa-Çin ilişkileri ele alınmıştır. Çalışma, Xi Jinping döneminde Çin'in Avrupa ile ilişkilerinin temel dinamiklerine odaklanmıştır. Çalışmada öncelikle Kuşak ve Yol Girişimi'nin Avrupa'daki gelişimi ve AB'den Kuşak ve Yol Girişimi'ne yönelik eleştiriler gösterilmiştir. Sonraki bölümde, 16+1 şeklinde başlayan politika çerçevesinde Çin'in Merkez ve Doğu Avrupa ülkeleri ve Batı Balkan ülkelerine yönelik yatırımları ve bu politikaya karşı tepkiler ele alınmıştır. Böylece, Xi döneminde Avrupa-Çin ilişkilerindeki en önemli gelişmeler gösterilmiş olacaktır. Çalışmada, Avrupa-Çin ilişkilerinde ekonomik konuların önemli olduğu ve Çin'in Kuşak ve Yol Girişimi'nin yeni bir dönemin başlangıcı olduğu vurgulanmıştır. Buna karşın, 14+1 girişiminde yaşanan sorunlar ve Çin'in Avrupa'daki yatırımlarının büyüklüğünün, başta Almanya ve Fransa gibi güçlü ekonomiler olmak üzere Avrupa ülkelerinde şüpheyle karşılandığı belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliği, Çin, Xi Jinping, Kuşak-Yol Girişimi, 14+1

¹ Prof. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü, ilhanaras@nevsehir.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5120-8117

² Doç. Dr., Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü, agunar@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8094-624X

CHINA-EUROPE RELATIONS IN THE XI JINPING ERA: BELT-ROAD INITIATIVE AND 14+1

ABSTRACT

The Belt and Road Initiative, which was seen as the most important project of China during the Xi Jinping era, has interested dozens of countries and brought China to a decisive position in the global economic system. China's relations with Europe, the other end of the Belt and Road Initiative, have been the determinant of European-Chinese relations during the Xi era. In this context, Europe-China relations are discussed on the basis of the Belt and Road Initiative and the 16+1 policy (today 14+1) developed within the framework of this initiative, which covers the Western Balkan countries as well as the Central and Eastern European countries, in this study. The study focuses on the basic dynamics of China's relations with Europe during the Xi Jinping period. First of all, the development of the Belt and Road Initiative in Europe and the criticisms of the Belt and Road Initiative from the EU are shown in it. In the next section, China's investments in Central and Eastern European countries and Western Balkan countries within the framework of the 16+1 policy and the reactions to this policy are discussed. Thus, the most important developments in Europe-China relations during the Xi era will have been shown. In the study, it is emphasized that economic issues are important in Europe-China relations and that China's Belt and Road Initiative is the beginning of a new era. On the other hand, it was stated that the problems experienced in the 14+1 initiative and the size of China's investments in Europe were approached with suspicion in European countries, especially in strong economies such as Germany and France.

Keywords: European Union, China, Xi Jinping, Belt-Road Initiative, 14+1

GİRİŞ

“[...] Marko Polo babasına, “Tüm bu harika ve pahalı hediyeleri nereden aldın” diye sordu.

Babası, “Çin’den ve İran’dan” diye cevap verdi.

“Çin mi? Orası da neresi?” [...]

(Shuofeng, 2016: 14)

Çin Devlet Başkanı Xi Jinping, Kuşak ve Yol Girişimi (KYG) çerçevesinde Avrupa ülkelerini kapsayan ziyaretlerinde İtalya’yı da ziyaret etmiştir. Bu ziyaret öncesinde, 20 Mart 2019’da İtalyan Corriera Della Sera gazetesinde “Doğu, Batıyla buluşuyor” başlıklı bir makale yayınlanarak tarihi İpek Yolu ve Marco Polo’ya atıflarla iki tarafın ilişkisinin tarihine vurgu yapılmıştır. Xi yazısında “Marco Polo’nun Gezileri, Avrupa ülkeleri arasında ‘Çin ateşi’nin ilk dalgasını uyandırdı.” şeklinde geçmişten gelen bir bağın olduğunu belirtmiştir (China Daily, 2019). Zamanında “bilinmez” olan Çin’in günümüzde Avrupa’daki en etkili ülkelerden biri haline gelmesi, önemli projelerle Avrupa’daki varlığını kalıcı hale getirmesi dikkat çekici olmuştur.

Avrupa Birliği (AB) ve Çin arasında resmi ziyaretlerin başladığı 1975’ten beri ilişkiler yürütülmekte, iki taraf birbirlerinin önemli ticaret ortakları olmayı sürdürmektedir (Aras, 2018). Bu nedenle KYG’yi mevcut AB-Çin ilişkilerini geliştirici bir katkı olarak görmek mümkündür. KYG’nin kapsadığı ve “diğer ucu” olan bölge olarak Avrupa, KYG çerçevesinde önemli bir “varış” noktasını temsil etmektedir. Böylece, iki taraf arasında uzun yıllara dayanan ticaret ilişkileri, KYG ile daha da gelişmeye açık bir hale gelmiştir.

De Jonquières (2016: 1), KYG’yi üç kör adamın fili tanımlama çabasına benzetmiştir. Buna göre, filin neye benzediğini bilmeyen adamlar dokundukları yerine göre fili tanımlamaya çalışmıştır. Buna göre filin gövdesine dokunan fili bir ağaca, bacaklarına dokunan fili bir sütuna, kuyruğuna dokunan ise fili bir yılanı benzetmiştir. KYG de bir anlamda farklı algılarla bu hikâyeye benzemektedir. Bazılarına göre KYG ekonomiyle alakalıyken, bazılarına göre konu jeopolitiktir. Çin’in küresel güç mücadelesinde ABD ile rekabet etmek için KYG’yi önemli bir

amaç olarak görenler veya Çin'in geri kalmış iç bölgelerinin gelişimini sağlayacak yatırımlara fırsat yaratan bir ekonomik girişim olarak görenler de vardır.

Literatür incelendiğinde, KYG'nin Avrupa'daki durumu, Çin'in Merkez ve Doğu Avrupa (MDA) ülkeleriyle ilişkileri ve 16+1 olarak başlayan girişimin Batı Balkanlardaki gelişimi ile ilgili çalışmaların (Góralczyk, 2017; Szunomár, 2018; Maró ve Áron, 2022) olduğu görülmektedir. Ancak bu konuların birlikte ele alındığı çalışmalar (Musabelliu, 2017; Akdemir, 2020) sınırlı düzeyde kalmıştır. Diğer taraftan Türkçe literatürde, konuyla ilgili çalışmaların (Erdoğan, 2021; Angın ve Başbuğoğlu, 2022; Kurut, 2023) çok daha sınırlı olduğu belirtilebilir. Bu nedenlerle çalışma, KYG ve 16+1 girişimini birlikte değerlendirerek Çin-Avrupa ilişkilerine bütüncül bir şekilde bakmakta, bu şekilde önceki çalışmalardan ayrılarak sınırlı literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışma Çin-Avrupa ilişkilerinde Xi Jinping dönemine odaklanmış ve "Xi Jinping döneminde Çin'in Avrupa ile olan ilişkilerinin temel dinamikleri nelerdir?" sorusuna cevap aramıştır. Bu dönemin en önemli iki gelişmesi olan KYG ve 16+1 (2023'te 14+1) girişimi, Xi'nin Avrupa ile ilişkilerinin belirleyici politikaları olduğundan, çalışmanın ele aldığı konular olmuştur. KYG, Avrupa geneline yayılan bir proje olurken, 16+1 girişimi ise MDA ve Batı Balkanlara yönelik bir proje olmuştur. Çalışmada öncelikle, KYG'nin doğuş ve gelişim süreci gösterilecek, daha sonra 16+1 ile başlayan ve zamanla farklılaşan girişim incelenecektir. Bu projelerde özellikle Doğu Avrupa ve Batı Balkanlar bölgelerindeki gelişmelerden bahsedilecektir. Ayrıca, Avrupa ülkelerinin söz konusu iki projeye karşı eleştirileri üzerinde de durulacaktır. Böylece, Xi döneminin imza projesi olan KYG ve son haliyle 14+1 şeklini alan girişimle Çin-Avrupa ilişkilerindeki gelişmeler aktarılmaya çalışılacaktır. Çalışma, ilgili literatür, kurumsal görüşler ve özellikle Xi'nin açıklamaları üzerinden konuyu ele alacaktır.

1. KUŞAK - YOL GİRİŞİMİNİN DOĞUŞU VE AVRUPA'DAKİ GELİŞİMİ

Xi'nin 2009 yılında devlet başkanı yardımcısı olarak yaptığı Avrupa ziyareti, Çin yönetiminin MDA bölgesine yönelik tutumundaki değişimin ve bölgeyle kurulmak istenen yeni bir ilişkinin öncü göstergesi olmuştur. Xi'nin Belçika, Almanya, Romanya, Macaristan ve Bulgaristan'ı kapsayan ziyaretinin çoğu Budapeşte'de geçmiştir. Her ne kadar beş ülkeyi kapsayan bir tur gibi görünse de Xi'nin bu ziyareti aslında Çin'in dışarı açılma isteğinin bir işareti olarak da değerlendirilmiştir (Szunomár, 2018: 76).

Xi'nin 2012'de Devlet Başkanı olduktan hemen sonra dünyaya duyurduğu

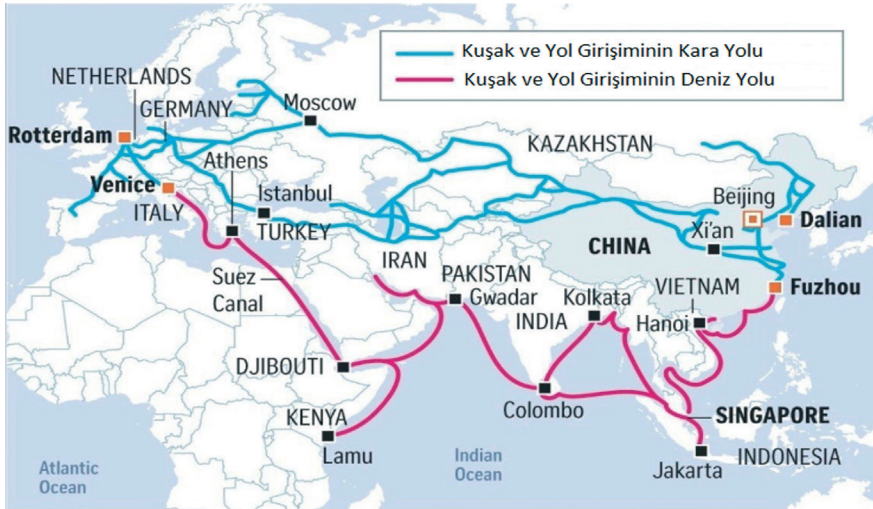
ve küresel ekonomik sistemi etkileme potansiyeliyle dikkatleri çeken KYG (başlangıçta Tek Kuşak ve Tek Yol Girişimi), Xi'nin dönemi boyunca en önemli ekonomik ve politik amacı olmuştur. KYG, ilk defa 7 Eylül 2013'te Xi'nin Astana'da Nazarbayev Üniversitesi'nde yaptığı konuşmada ifade edilmiştir. Xi konuşmasında başlatılacak bu yeni girişimi şu şekilde tanıtmıştır:

[...] Memleketim olan Shaanxi, antik İpek Yolu'nun tam başlangıç noktasında. Bugün burada durup tarihin o bölümüne baktığımda, neredeyse dağlarda yankılanan deve çanlarını duyabiliyor ve çölden yükselen ince dumanı görebiliyordum. [...] Avrasya bölgesinde daha yakın ekonomik bağlar kurmak, işbirliğini derinleştirmek ve kalkınma alanını genişletmek için yenilikçi bir yaklaşım benimsemeli ve 'İpek Yolu boyunca bir ekonomik kuşağı' birlikte inşa etmeliyiz. Bu, güzergâh üzerindeki tüm ülkelerin halklarının yararına olan büyük bir girişim olacaktır. [...] İlk olarak, politika iletişimini hızlandırmaya ihtiyacımız var. [...] İkinci olarak, yol bağlantısını geliştirmemiz gerekiyor. [...] Üçüncü olarak, engellenmeyen bir ticareti teşvik etmeliyiz. Teklif edilen "İpek Yolu boyunca uzanan ekonomik kuşak", 3 milyara yakın insanın yaşadığı ve benzersiz potansiyeliyle dünyanın en büyük pazarını temsil ediyor. İlgili ülkeler arasındaki ticaret ve yatırım işbirliği potansiyeli çok büyüktür. [...] Dördüncü olarak, para dolaşımını artırmamız gerekiyor. Çin ve Rusya, ticaretin yerel para birimleriyle yapılma konusunda zaten sağlam bir işbirliğine sahipler [...] Bu iyi uygulamayı bölgedeki diğer kişilerle paylaşmamak için hiçbir neden yok. [...] Beşinci olarak, halklarımız arasındaki anlayışı artırmamız gerekiyor. Halklar arasındaki dostluk, devletler arasındaki iyi ilişkilerin anahtarıdır. [...]” (Consulate-General of the People's Republic of China in Toronto, 2013).

Xi'nin bu konuşmasında geçmişe yapılan vurgu, birçok ülke üzerindeki kapsayıcılık, planlı bir şekilde yapılması düşünülenler ve ticareti merkeze alan proje özelliği dikkat çekmektedir. Bu çerçevede Ntousas ve Minas (2022: 4) “Kuşak ve Yol nedir?” sorusuna birçok cevap verilebileceğini belirtmiştir. Buna göre KYG, “Çin'in küresel yönetime yaklaşımı; Çin büyük stratejisi; Xi'nin “Çin Rüyası”nın dış boyutu; Çin'in fazla kapasitesini ve düşük katma değerli işlerini ihraç etmek için bir ekonomik plan ve bağlantısız birçok proje için alakasız bir şekilde kullanılan bir slogan” olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. KYG, Xi için sadece dış politikasının temel bir planı olmasının yanı sıra hem kişisel bir çaba hem de Çin Devlet Başkanı olarak bir meydan okuma anlamına gelmiştir (Musabelliu, 2017: 60).

Xi, KYG'nin kapsayıcılık özelliğini göstermek için resmi olarak “strateji (战略, zhànlüè)” yerine “girişim (倡议, chāngyì)” kelimesini kullanmış, KYG'nin hiç kimseyi dışlamayan, bir üye kulübünden ziyade geniş katımlı bir arkadaş çevresi gibi “benzer düşünen bütün arkadaşlara açık” olduğunu göstermeye çalışmıştır (Zhao 2020: 322). Çin'in 2015'te orijinal ifade olan “Tek Kuşak Tek Yol” yerine “Kuşak ve Yol Girişimi” şeklinde bir isim değişikliği yaparak projenin kapsayıcılığını artırması önemli bir adım olmuştur. Ancak, bu değişiklik Çin haricindeki diğer ülkeler için önemli olmuştur. “Tek Kuşak Tek Yol” (一带一路, Yí Dài Yí Lù) Çin kaynaklarında ve siyasetinde aynı şekilde kullanılmaya devam etmiştir (Stanzel, 2019). KYG'nin genel yapısı aşağıdaki Harita 1'de gösterilmiştir.

Harita 1: Kuşak ve Yol Girişiminin Kara ve Deniz Yolları



Kaynak: (Jun, 2019); Haritadaki Türkçe ifadeler eklenmiştir.

"Harita 1"den görüldüğü gibi, KYG bir yandan kara yoluyla diğer yandan deniz yoluyla Çin'den Avrupa'ya uzanan büyük bir ticaret ağıyla önemli merkez noktalardan geçmekte ve geçtiği tüm bölgelerdeki ticari ilişkileri güçlendirmekte ve ticaret merkezlerini birbirine bağlamaktadır.

KYG'nin gerçekleşmesinde Çin'in kurumsal yapısında tepeden aşağı bir süreç olduğu da görülmektedir. Bu noktada Çin Devlet Konseyi, Dışişleri ve

Ticaret Bakanlığı, Ulusal Kalkınma ve Reform Komisyonu'na ilave olarak yerel hükümetler, devlete ait şirketler ve Çin'deki bazı özel şirketler şeklinde bir sıralama yapmak mümkündür (Góralczyk, 2017: 156). Zhao (2020: 321), KYG'nin Çin'in kurumsal yapısındaki gelişiminden bahsetmiştir. Buna göre, Çin Komünist Partisi'nin (ÇKP) Kasım 2013'teki 18. Kongresinin 3. Plenumunda KYG, Çin'in uzun dönemli ekonomik reform stratejisinin bir unsuru olarak kabul edilmiştir. 2014 sonundaki Merkezi Ekonomik Çalışma Konferansı'nda KYG, Çin'in ulusal hibe stratejilerinden biri olarak başlatılmıştır. Mart 2016'da, 2020'ye kadar sürecek olan 13. Beş Yıllık Plan'da bütün bir bölüm haline getirilmiştir. ÇKP'nin Ekim 2017'deki 19. Kongresinde ise KYG, Parti anayasasında yer almıştır. Diğer taraftan, KYG için kurumsal olarak da önemli adımlar atılmıştır. Ulusal Kalkınma ve Reform Komisyonu, Dışişleri Bakanlığı ve Ticaret Bakanlığı tarafından desteklenen KYG projelerinin koordinasyonundan sorumlu olmuş, Devlet Uluslararası Kalkınma İşbirliği İdaresi ise KYG ile ilgili önemli kararlar alınması için 2018'de kurulmuştur. KYG kapsamında gerekli maddi şartlar için 2014'te 40 milyar dolar değerinde İpek Yolu Fonu kurulmuş, 2017'de ise Xi tarafından 14,5 milyar dolar ve 55,1 milyar dolar ek katkı taahhüt edilmiştir. KYG finansman imkânları için altı uluslararası kurum da kurulmuştur. Bunlar; Çin-Orta Avrupa İşbirliği Fonu, Çin-Avrasya Ekonomik İşbirliği Fonu, Asya Bölgesel İşbirliği Transfer Fonu, Çin-ASEAN Denizcilik Fonu, Çin-Orta-Doğu Avrupa Bankaları Koalisyonu, sonuncusu da 100 milyar doları yöneten ve en fazla bilinen Asya Altyapı Yatırım Bankası'dır.

Xi'nin 14 Mart 2017'de 100'den fazla ülkenin katılımıyla düzenlenen "Uluslararası İşbirliği için Kuşak ve Yol Formu"nun açılış konuşmasında KYG'yi "yüzyılın projesi" olarak nitelendirmiştir. Bu projenin köklerinin antik İpek Yolu'na dayandığını belirten Xi, antik İpek yolundan barış ve iş birliği, açıklık ve kapsayıcılık, karşılıklı öğrenme, karşılıklı yarar gibi kazanımlar elde edilebileceğini açıklamıştır (Ministry of Foreign Affairs of The People's of China, 2017). 2013'te Kazakistan ve Endonezya'ya yaptığı ziyaretlerde "İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve 21. Yüzyıl Deniz İpek Yolu" şeklinde açıkladığı bu projeyi "Kuşak ve Yol Girişimi" olarak nitelendirmiştir. Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarına odaklanan KYG, ayrıca tüm ülkelerin desteğine ve katılımına da açık olmuştur. Xi, 2013'ten 2017'ye kadar bu girişimin gerçeğe dönüşebilmesi için birçok ilerleme sağladığını da belirtmiştir. KYG ile bir barış, refah, açılım, yenilik yolu ve farklı medeniyetleri birbirine

bağlayan bir köprü inşa edildiğini açıklamıştır. Diğer taraftan Çin, KYG çerçevesinde bütün ülkelerle dostluk ve iş birliğini güçlendirecek, birçok ülkeyle pratik iş birliği anlaşmaları yapacak, ülkelere finansman desteğini artıracak, ülkelerle kazan-kazan iş ortaklığını kurmaya çalışacak ve yenilik yaratmak için iş birliğini teşvik edecektir (Ministry of Foreign Affairs of The People's of China, 2017).

KYG ile Çin'in öncelikli amaçlarını şu şekilde açıklamak mümkündür: KYG ile i) Çin ekonomisinin yerel altyapı yatırımlarına bağımlılığını azaltmaya çalışmak böylece inşaat şirketleri için uluslararası fırsatlar yaratmak; ii) Çin renminbisinin küresel bir rezerv para birimi olmasını sağlamak; iii) yeni hatların tesis edilmesiyle Çin'in enerji ihtiyacının daha fazla güvence altına alınmasına katkı sağlamak; iv) projeye dahil olan onlarca ülkedeki ekonomik gelişmeyle Çin'in mal ve hizmetlerine olan talebi artırmak amaçlanmıştır (Baark, 2019: 85-86).

Avrupa Komisyonu ve çoğu AB üyesi, Xi'nin 2013'teki KYG açıklaması karşısında bu projenin öncelikle Çin'in çevresindeki ülkeleri kapsadığını düşündükleri için sessiz kalmıştır (Baark, 2019: 80). Ancak zamanla KYG'nin kapsamı genişledikçe Avrupa'nın bakış açısı da değişmeye başlamıştır. Zeng (2017: 1170-1172), KYG'nin her ne kadar başlangıçta Çin'in yakın çevre ülkelerine yönelik diplomasisi gibi uygulansa da zamanla nasıl Avrupa'ya yayıldığını üç aşamada anlatmaktadır. İlk aşamada, coğrafi uzaklıktan dolayı Avrupa'nın başlangıçta KYG'de bir rolü olmamış öyle ki, Kasım 2013'te Pekin'de düzenlenen AB-Çin Zirvesi'nde ve Kasım 2013'te Bükreş'te düzenlenen Çin ve MDA Ülkeleri Hükümet Başkanları Toplantısı'nda o zamanki adıyla "Tek Kuşak Tek Yol"dan bahsedilmemiştir. İkinci aşamada KYG'nin kapsamı biraz daha genişleyince Afrika ve Avrupa da kademeli olarak girişim içerisinde anılmaya başlanmıştır. Haziran 2014'te Ticaret ve Ekonomik İşbirliğini Teşvik Eden Çin-MDA Ülkeleri Ortak Belge ile Avrupa'nın en azından bir kısmı olan MDA'nın KYG çerçevesinde olduğu gösterilmiştir. Bu durum da, AB'nin bütüncül bir yapı olmamasından dolayı Avrupa ülkelerinin Çin ile ilişkilerini istedikleri şekilde yürütebilmesinden kaynaklanmıştır. Son olarak üçüncü aşama, Xi tarafından KYG'nin ilgilenen tüm ülkelere açık olduğunun açıklanmasıyla artık Avrupa da dışlanan bir bölge olmamış böylece KYG'nin kapsamı nihayete ermiştir. Detaylı bir şekilde açıklanan söz konusu üç aşama aşağıdaki Tablo 1'de özet bir şekilde gösterilmiştir:

Tablo 1: Kuşak ve Yol Girişiminin Gelişimi

Tek Kuşak Tek Yol	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3
Zaman Aralığı	2013 sonu-2014 başı	2014 başı-2015 başı	2015 başı-
Hedef	Daha çok Asya	Asya, Afrika ve Avrupa'nın bir parçası	Tüm ülkeler
Avrupa'nın Rolü	Rolü yok	Dışlanmış bir rol; Birkaç Avrupa ülkesi bu planın son noktası olarak görülmüştür	Ortalama bir rol; AB'nin tamamı tüm ülkeler gibi yer alabilir

Kaynak: (Zeng, 2017: 1172).

Xi'nin KYG'nin "varış" noktası olan Avrupa'ya ziyareti bu çerçevede önemli olmuştur. Xi'nin 29 Mart 2014'te Almanya'nın Duisburg limanına yaptığı ziyaret İpek Yolu Ekonomik Kuşağı'nın inşa edilme sürecine itici bir katkı olmuştur. Xi, tren istasyonuna geldiğinde Chongqing'dan gelen trenin son durağında treni karşılayarak Çin ile Avrupa arasında yaratılan bağlantının sembol bir görüntüsüne dikkatleri çekmiştir. İpek Yolu Ekonomik Kuşağı'nın Asya ve Avrupa gibi iki büyük pazarı birbirine bağladığını ve Almanya ve Çin'in İpek Yolu Ekonomik Kuşağı'nın her iki ucunu temsil ettiğini ifade etmiştir (Ministry of Foreign Affairs of The People's of China, 2014). Xi'nin Mart 2014'teki AB ziyareti boyunca, AB'nin KYG'ye dâhil edilmesi resmi bir amaç haline getirilmiştir. 16+1 ile MDA ülkeleri hızlı bir şekilde KYG mekanizmasına dâhil edilmiş, Pire limanındaki yatırımlarla Yunanistan veya Chongqing-Duisburg demiryolu ile Almanya da kapsama alınırken, AB'nin Batı ve Kuzey ülkeleri çoğunlukla KYG dışında bırakılan bölgeler olmuştur. Bu nedenle KYG'nin kapsayıcılığının tüm AB üye devletleriyle ilgili olduğunu belirtmek mümkün değildir. Örneğin Xi, Mart 2014'teki Hollanda'ya yaptığı ilk ziyarette KYG'den bahsetmezken, Almanya ziyaretinde İpek Yolu'nu gündeme getirmiştir. Böylece bazı farklı örnekler olsa da, MDA ve Avrupa'nın Akdenizli ülkelerinin Xi tarafından KYG çerçevesinde esas hedeflenen bölgeler olduğu görülmektedir (Wang, Ruet, Richet, 2017: 4-8).

2017 ve 2019’da Çin tarafından Pekin’de Avrupalı liderlerin katılımıyla iki geniş kapsamlı Kuşak ve Yol Forum’u düzenlenmiştir. İtalya, Portekiz, Avusturya, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Kıbrıs, Macaristan, Lüksemburg, İsviçre, Sırbistan 2019’daki toplantıya katılan ülkeler olmuştur (Corre, 2020: 89). 2017’deki toplantıya komiserlerinden biriyle katılan Avrupa Komisyonu’nun Başkan yardımcısı Jyrki Katainen, Kuşak ve Yol’un bir ucunda olan Avrupa’nın Çin tarafından yapılacak yatırımlarla büyük bir potansiyel taşıdığını, Xi’nin serbest ticaret ve sürdürülebilir kalkınma gibi konulara yaklaşımının AB tarafından memnuniyetle karşılandığını belirtmiştir (European Comission, 2017). İlerleyen yıllarda da KYG’ye yönelik olumlu söylemlerle beraber eleştirel söylemler de görülmüştür.

2. AB ÜLKELERİNİN KYG’YE YAKLAŞIMLARI VE ELEŞTİRİLERİ

KYG ilan edildikten sonra bu girişime yönelik eleştirel yaklaşımlar da sürekli olarak görülmüştür. Bazı ülkeler girişimden elde edilecek ekonomik kazanımları vurgularken, bazı ülkeler girişimin yaratabileceği tehditleri ve zorlukları öne çıkarmıştır. Bu çerçevede benzer ikili yaklaşımın geldiği bölgelerden biri de Avrupa olmuştur. Zuokui’nin (2018: 145) ifade ettiği gibi, gelişmiş bir pazar olarak Avrupa, Çin için KYG çerçevesinde önemli bir bölgedir. KYG ülkeleri büyük ölçüde gelişmiş ülke olduğundan Avrupa’da bu çerçevede öne çıkan bir bölge olmaktadır.

Zuokui (2018: 145-148), AB’nin KYG’ye bakışını üç aşamada özetlemiştir: bekle-gör, ihtiyatlı iş birliği ve etkin kendini korumadır. 2013-2014 dönemi, bekle-gör aşaması olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada AB, Çin’e karşı tutumunu doğrudan ifade etmemiş, Avrupa’da KYG ile ilgili çok sayıda araştırma da bu dönemde yapılmıştır. AB, kendi hukuki düzenlemelerini ve standartlarını öne çıkaran bir bakış açısıyla hareket etmiş, 2015’te AB’nin KYG ile ilgili resmi söylemleri duyulmaya başlanmıştır. Dönemin Avrupa Komisyonu Başkanı Jean-Claude Juncker, Avrupa Yatırım Planı ile KYG’nin bütünleşmesi için engel olmadığını belirtmiştir (Xinhua, 2015). Haziran 2015’te Çin Başbakanı Li Keqiang, Brüksel ziyaretinde Juncker’in söylemine benzer şekilde iki taraf arasındaki ortaklığı vurgulamıştır. 2016’dan itibaren ise, AB’nin ve üye devletlerin tutumunda değişim görülmeye başlanmış ve kendi çıkarlarını önceleyen bir bakış açısı daha fazla görülmüştür. Çin’in Avrupa’daki altyapı, enerji ve üretim kapasitesi programları

“Kuşak ve Yol” projeleri olarak değerlendirilmiş ve Çin’in Avrupalı sektörlerdeki artan varlığı endişeleri de beraberinde getirmiştir (Zuokui, 2018: 145-148).

Mohan, KYG’nin Avrupa’nın birliğine/bütünlüğüne etkisinden bahsetmiştir. Bu çerçevede KYG’nin AB’nin içsel bütünlüğünü ve siyasi birliğini bozucu bir etkisinin olması AB için olumsuz bir durum olarak görülmüştür. Yüksek işsizlik ve yavaş ekonomik büyümeden dolayı ekonomik olarak sorun yaşayan özellikle Güney Avrupa ve MDA üye devletleri Çin’in yatırımlarını memnuniyetle karşılarken, Batı Avrupa devletleri daha temkinli bir yaklaşıma sahip olmuştur. Brüksel ve Batı Avrupa ülkeleri KYG’yi “böl ve yönet” gibi görme eğiliminde olurken, AB’nin Almanya ve Fransa gibi güçlü ekonomilerden Çin’in Avrupa’daki etkisi hakkında soru işaretleri olduğu görülmüştür (Mohan, 2018: 2). Her ne kadar Çin ile ticari ilişkiler yoğun bir şekilde devam etse de, AB’nin en güçlü iki ülkesi Almanya ve Fransa’da KYG ile ilgili bazı endişelerin olması üzerinde durulması gereken bir konu olmuştur. Merkel’in 2018’deki Makedonya ziyaretinde Çin’in Batı Balkanlardaki yatırımlarını daha fazla siyasi güç elde etmek için kullanmaması gerektiği açıklaması ve Fransa Cumhurbaşkanı Macron’un “bazı Avrupa ülkelerinin Çin ile iş birliği yapmasının Avrupa’nın çıkarlarına aykırı” olduğu eleştirisi dikkat çekmiştir (Zuokui, 2019: 14).

KYG, Çin’in uluslararası sistemde küresel bir aktör olma sürecine çok önemli bir katkı sağlayacaktır. AB de önemli bir aktör olma ve gelecekteki ekonomik/siyasi gücünü korumak amacıyla Çin ile ilişkilerini geliştirmeye dikkat etmektedir. AB, üye devletlerinin Çin ile ilişkilerini bağımsız hareket ederek geliştirmesinden memnun olmamaktadır. Bunun nedeni, üye devletlerin bu şekilde AB’yi Çin karşısında dezavantajlı bir ilişki sürecinde bırakmasıdır. Bu nedenle, birlik halinde Çin ile ilişki yürütmenin daha avantajlı olacağı AB tarafından desteklenen bir politika olmaktadır (Akdemir, 2020: 131-132). Ortak bir AB sesinin oluşturulması ayrıca AB kurumları ve üye devletleri arasında Çin’e yönelik yaklaşım açısından yaşanan anlaşmazlıkların da dikkate alınması gerekmektedir. KYG’nin ekonomik ve siyasi etkilerini içeren ortak bir AB politikasının/yaklaşımının oluşturulamaması devam eden bir sorun olmuştur (Arduino, 2016: 6-7).

AB açısından KYG, Çin’e karşı mali bağımlılık yaratması nedeniyle ekonomik riskler taşımaktadır. Çin’in altyapı yatırımlarının kredilerle mümkün olabilmesi ve bunun da Avrupa ülkeleri için borç sorunu yaratması endişelere neden olmaktadır. Bu durum da, AB üye devletlerinin Çin’e olan borcu karşılığında ülkelerinin önemli

varlıklarını Çin’e vermesine yol açabilecektir. Karadağ bu noktada ilginç bir örnek olmuştur. Bar Limanını Sırbistan’a bağlayacak bir otoyol inşa etmek için Çin’den aldığı kredinin büyüklüğü ve ödemekte yaşadığı zorluğu aşamayan Karadağ’ın AB üyesi olursa AB’den aldığı fonlarla bu kredi borcunu kapatabileceği tartışması Avrupa’daki korkuların somut bir örneği olmuştur (Stanzel, 2019).

KYG çerçevesinde ekonomik olarak önde gelen Avrupa ülkeleri Xi’nin özellikle iyi ilişkiler kurmaya çalıştığı ülkeler olmuştur. Bu çerçevede Birleşik Krallık, Almanya, İspanya, Fransa ve İtalya gibi Avrupa ülkelerinden bahsetmek mümkündür.

2013’te dönemin Birleşik Krallık Başbakanı David Cameron’ın çok sayıda bakan ve iş dünyasından insanla yaptığı Çin ziyareti taraflar arasında önemli bir ilişkinin gelişmesini de hızlandırmıştır. 2014’teki başka bir ziyarette dönemin İngiliz Maliye Bakanı George Osborne, Çin-İngiliz ilişkilerinde bir “altın on yıl” olduğunu belirtmiştir. Bu yakınlaşmanın da etkisiyle Birleşik Krallık, Asya Altyapı Yatırım Bankası’na (Asian Infrastructure Investment Bank) kurucu ülke olarak katılan ilk Avrupa ülkesi olmuştur (Corre, 2020: 90). Xi’nin 2015’teki Birleşik Krallık ziyareti ise, 10 yıl aradan sonra bir Çin Devlet Başkanı’nın yaptığı ilk ziyaret olması nedeniyle önemli bir adım olmuştur. Xi, bu ziyareti Çin-Birleşik Krallık ilişkilerinin altın çağının başlangıcı olarak nitelendirmiştir. Ziyaret sürecinde 40 milyar pound değerinde yatırım ve ticaret anlaşması yapılmıştır. Çin’in Birleşik Krallık’a olan ilgisi aslında KYG ile daha fazla artmıştır (Taşkent, 2015).

Bu noktada KYG’ye yönelik bazı tepkiler de olmuştur. Bir örnek, dönemin Alman Dışişleri Bakanı Sigmar Gabriel’den gelmiştir. Gabriel, Avrupa’nın Çin’e yönelik tek bir strateji belirleyememesi durumunda Çin’in Avrupa’yı bölebileceğini açıklamıştır. Gabriel’e göre, -Çin’in Tek Çin ilkesine gönderme yaparak- Çin’in “Tek Avrupa” politikasıyla hareket etmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, Çin’in KYG ile Avrupa’da izlediği politikanın Avrupa’nın bütününe yayılması ve tüm üye devletlerde aynı etkiyi yaratacak şekilde bütüncül olması gerektiği belirtilmiştir. Aksi takdirde KYG, Avrupa’nın birliğine zarar verici bir etki yaratabilecektir (Poggetti, 2017).

Xi, Mart 2019’daki İtalya ve Fransa ziyaretlerinde “Çin-Avrupa ilişkilerine yeni bir soluk getirmek” amacıyla KYG için önemli temaslarda bulunmuştur. Roma’da yapılan imza töreniyle AB’nin üçüncü büyük ekonomisi olan İtalya, KYG’yi kabul eden/ KYG’ye dahil olan ilk G7 ülkesi olmuştur. Bu çerçevede turizmden enerjiye

kadar birçok alanı kapsayan anlaşmaların dolaylı etkileri de dikkate alındığında, KYG'nin İtalya için 20 milyar Euro civarında bir potansiyel taşıdığı görülmektedir. 2016'da Yunanistan'ın Pire Limanı'nın satın alınmasından sonra İtalya'daki Trieste Limanı'nın alınması Çin için önemli bir ekonomik ve stratejik hedef olmuştur. Öyle ki, ABD "Bu boş Çin projesine meşruiyet kazandırmayın" şeklinde bu satın almaya karşı çıkarken, Avrupa'dan da Trieste Limanı'nın "Çin'in Truva atı olacağı" şeklinde eleştiriler gelmiştir. Ziyaret noktalarından biri olan Monako'nun önemi ise, Xi'nin burayı ziyaret eden ilk Çin Devlet Başkanı olmasından gelmektedir. Xi daha sonra Nice şehrinde Fransa Cumhurbaşkanı Macron ile görüşmüştür. Birçok Avrupa ülkesinin dâhil olduğu ancak Birleşik Krallık ve Almanya gibi KYG'ye mesafeli duran Fransa ile yakın ilişkiler kurmak isteyen Xi, KYG'ye 150'den fazla ülkenin dâhil olduğunu belirterek büyük Avrupa ülkelerinin endişelerini gidermek istemiştir (Şar, 2019; Çakır, 2019). İtalya'nın Çin'in yatırımlarına olumlu bakışının bir yansıması da Çin ve İtalya arasındaki ticari ve ekonomik iş birliğini güçlendirme amacıyla 2018'de kurulan İtalya-Çin Görev Gücü olmuştur. Böylece İtalya, KYG çerçevesinde AB-Çin iş birliğinin lider ülkelerinden biri haline gelmiştir. Ayrıca bir diğer Akdeniz ülkesi olan İspanya da KYG'ye aktif bir şekilde katılmış ve süreci desteklemiştir (Zuokui, 2019a: 15). İtalya'nın başlangıçta KYG'de bu kadar önemli bir yere sahip olmasına karşın, Giorgia Meloni liderliğinde Aralık 2023'te KYG'den çekilme kararını Çin'e bildirmesi önemli bir gelişme olmuştur. Yapılan açıklamada, KYG'nin İtalya için bir öncelik olmadığı, beklenen etkileri yaratmadığı ve KYG'ye dahil olmayan ülkelerin daha iyi sonuçlar aldığı belirtilmiştir (Tondo, 2023).

3. 16+1 GİRİŞİMİNİN DOĞUŞU VE DOĞU AVRUPA'YA YAKLAŞIM

Çin'in MDA ülkelerine ilgisi Xi dönemi öncesine dayanmaktadır. 1968'de Zhou En Lai tarafından Romanya, Yugoslavya ve Arnavutluk arasında bir Doğu Avrupa ittifakı için atılan ilk adım bölgeye ilginin geçmişini göstermektedir (Musabelliu, 2017: 62). Bu ilgiye karşın, Soğuk Savaş'ın sonundan itibaren bölge ülkeleri Çin dış politikasında önemli bir role sahip olamamış, bu ülkelerin AB üyelikleri de Çin-Doğu Avrupa ilişkilerinde dikkate değer bir değişiklik yaratamamıştır (Maró ve Áron, 2022: 13). Bu nedenle, MDA ülkelerinde meydana gelen değişikliklerden ziyade Çin'in bölgeye yaklaşımındaki değişimin ilişkilerin gelişmesindeki temel neden olduğunu belirtmek mümkündür. Karşılıklı olarak

ilişkilerin geliştirilmesini temel alan 16+1 girişimiyle birlikte tarafların “kazan-kazan” mantığı ile hareket ederek iş birliğine gittikleri kabul edilmektedir. Çin ile Doğu Avrupa ülkeleri arasındaki karşılıklı ilişkiler zamanla gelişme göstermiş ve başta ekonomi olmak üzere birçok politika alanını kapsar hale gelmiştir (Cooperation Between China and Central And Eastern European Countries, 2021).

2011 yılında Çin tarafından başlatılan iş birliği platformu olarak kabul edilen “16+1” girişimi, 11 AB ülkesiyle birlikte 5 AB aday ülkesini de kapsamıştır. Çin ile MDA ülkeleri arasında “16+1” girişimi olarak başlatılmış olan süreç başlangıçta 2011 yılında Budapeşte’de düzenlenen bir iş ve ticaret formunda şekillenmiştir. Bu oluşum daha sonra Çin’in talebiyle Polonya’da daha geniş bir ticaret ve iş birliği zirvesi şeklinde devam etmiştir. Çin’in Avrupa’ya bu şekilde Doğu Avrupa ve Balkanlar üzerinden bölgesel olarak dahil olma süreci aslında Euro krizi sonrasına denk gelmiştir. Çin hızlı bir şekilde Avrupa’nın karşı karşıya kaldığı sorunlarla ilgilenmeye başlamış süreç daha sonra “16+1” yapısına dönüşmüştür. Arnavutluk, Bosna-Hersek, Bulgaristan, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti [Çekya], Estonya, Macaristan, Letonya, Litvanya, Kuzey Makedonya, Karadağ, Polonya, Romanya, Sırbistan, Slovakya ve Slovenya’nın Çin ile birlikte yer aldığı bu yapı öncelikle “16+1” olarak faaliyetlerine başlamıştır. “16+1”, Çin’in Avrupa’da yeni bir bölgesel entegrasyon sürecini teşvik ettiği şeklinde değerlendirilmiştir. Bu durum Avrupa Komisyonu tarafından Çin’in Avrupa’da “sistemik rakip” olarak ilan edilmesi gibi bir sonuç doğurmuş olsa da, Çin’in Avrupa’da varlık göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Özellikle Çin tarafından Avrupa’da gerçekleştirilen yatırım ve girişimlerin boyutları dikkate alındığında, AB tarafından Çin’in görmezden gelinmesi ya da farklı bir yaklaşım ile düşman ya da rakip şeklinde adlandırılması şüphesiz AB’nin yapacağı en büyük hatalarından biri olarak görülmektedir. Çin’in Avrupa’ya girişinin anahtarı olarak da isimlendirilebilecek olan bu girişim, Balkan ve Avrupalı ülkelerin Çin’in yatırımlarına olan ihtiyaçlarının bir sonucu olarak gelişme gösterme şansı elde etmiştir. Çin bu girişimin AB ile Çin ilişkilerinin yerini almasına değil, ilişkilerde tamamlayıcı olmasına vurgu yapmıştır. Varşova’da 2012 yılında yapılan toplantı sonrası hızlı bir şekilde gelişme olanağı elde eden girişim, hızlıca bir ekonomi ve yatırım ortaklığına dönüşmüş, 2013 yılında Bükreş’te yapılan toplantı sonrası “16+1” girişimi resmi bir niteliğe sahip olmuştur. 2013 yılından sonra ilişkilerin resmiyet kazanması üzerine Çin, MDA ülkeleri için bir temsilcilik oluşturarak sürecin gelişmesini sağlamış, aynı şekilde bazı MDA üye

ölkeleri de ulusal koordinatörlük ya da farklı isimlerle taraflar arasındaki ilişkilerin sürdürülebilmesi için departmanlar oluşturmuştur. 2014 yılında, önemli altyapı yatırımları için karşılıklı anlaşmalar yapılarak Belgrad-Budapeşte demiryolu inşaatı ve takiben Yunanistan Pire Limanı'nın satın alınması gibi gelişmelerle KYG çerçevesinde önemli ilerlemeler kat edilmiştir (Fallon, 2015; Godement ve Vasselier, 2017; Kavalski, 2019). 16+1 girişiminin, Avrupa Borç Krizi'nin/ Euro krizinin etkilerinin ciddi bir şekilde görüldüğü ve AB üye devletlerinin farklı ekonomik alternatiflere ihtiyaç duyduğu bir dönemde ortaya çıkması önemli bir etki olmuştur. Ekonomik fırsat ve projelerle bölgede yer alan Çin, borç kriziyle mücadeleden duyulan memnuniyetsizlik döneminde Avrupa ölkeleri için iyi bir alternatif olarak da değerlendirilmiştir (Angın ve Başbuğoğlu, 2022: 160).

Çin'in Suzhou kentine düzenlenmiş olan "16+1" iş birliği mekanizmasının 4. Zirvesinde süreç açısından önem taşıyan iki belge imzalanmıştır. Bu belgeler, Çin ile MDA ölkeleri arasındaki iş birliği "ara değerlendirme planı" ve "Suzhou rehberi" olarak isimlendirmiş ve bu görüşmeyi bir dönüm noktası haline getirmiştir. İşbirliği sürecinin de "16+1" olarak adlandırılması her iki tarafın karşılıklı olarak fayda sağlamasına vurgu yapmıştır. MDA ölkeleriyle Çin arasındaki bu süreç karşılıklı olarak kazan kazan üzerine kurgulanmıştır (Lirong , 2015).

2017 yılında beşincisi düzenlenen Çin ile MDA ölkeleri arasındaki "16+1" mekanizması, 2012 yılında başlatıldığı seviye olan basit bir ekonomik iş birliğinin ötesine geçmiştir. Polonya'nın başkenti Varşova'da 2012 yılında gerçekleştirilen ilk Zirveyi, 2013 yılında Romanya-Bükreş, 2014 yılında Sırbistan-Belgrad, 2015 yılında Çin-Suzhou, 2016 yılında Letonya ve 2017 yılında Macaristan-Budapeşte'de gerçekleştirilen zirveler takip etmiştir. 2017 yılı ile birlikte Çin'in MDA ölkeleri içerisindeki payları kurulan ortaklıklarla 9 milyar doları bulmuş, MDA ölkeleri ise Çin'deki yatırımlarını 1.4 milyar dolara çıkarmıştır. Böylece, "16+1" iş birliği mekanizması, MDA ölkelerinin Avro krizine karşı bir ekonomik fırsat sağladığı gibi Avrupa dışında bir pazara açılma fırsatını da sunmuştur (CGTN, 2017a). Çin, "16+1" iş birliği sürecinin AB'nin ekonomik gücünü artıracaklarını ve bu şekilde AB-Çin iş birliğinin de artacağını belirtmiştir. Çin'in "16+1" mekanizması kurulduğunda AB'yi toplantılara gözlemci olarak davet etmiş olması bu durumun en somut işareti olarak kabul edilmiştir (Ming, 2017).

2018 yılında Yunanistan'ın 16+1 girişimine katılmasıyla birlikte girişim

“17+1” olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Böylece 17 ülkenin 12’si AB üye devleti olmuştur. Aynı zamanda Balkanlarda yer alan beş ülke AB’ye katılma süreçlerini sürdüren aday ülkelerdir. Diğer taraftan, girişimle ilgili AB içerisindeki şüpheler de eksik olmamıştır. AB tarafından “17+1” girişimi çerçevesinde Çin’in MDA ülkelerine dönük uyguladığı bölgesel diplomasi de yakından takip edilmiştir (Brînză, 2019: 214-216).

3.1. 16+1 Girişimiyle Batı Balkanlardaki Çin

KYG’ye bakıldığında, Çin’in Batı Balkanları stratejik bölge olarak seçmesinde bölgenin Avrupa’ya açılan geçitlerden biri olmasının etkisi olduğu görülmektedir (Angın ve Başbuğoğlu, 2022: 159-160). Çin, Balkan ülkelerinin Avrupa coğrafyası açısından taşıdığı önemi bilerek, bu ülkelerin tüm potansiyelini kullanmak istemiştir. Başlangıçta Yugoslavya savaşı nedeniyle bu bölgeye odaklanmayan Çin, daha sonra bu pazarın endüstriyel ve teknik açıdan taşıdığı önemin farkına varmıştır. Çin tarafından ulusal bir hedef olarak belirlenmiş olan bu yaklaşımla, Balkan ülkelerindeki altyapı yatırımlarının artırılarak Çinli şirketlerin dışa açılması istenmiştir. Çin iç pazarında oldukça deneyim sahibi olan Çinli firmalar bu şekilde uluslararası alanda deneyim kazanma amacı gütmektedir. Bir diğer ifadeyle Çin, Balkan ülkeleri pazarında kendisine sabit bir yer aramakta ve bu pazarın potansiyelinden yararlanmak istemektedir. Balkan ülkelerinin yetersiz altyapılarına odaklanan Çin, bu durumdan yararlanarak bu ülkelerde altyapı yatırımlarını arttırmaktadır (Zuokui, 2019b: 91-93). Yunanistan ve Macaristan’da Çin yatırımlarının büyüklüğü Balkan ülkelerinde de kendisini göstermektedir. Çin, AB’ye üye olmak isteyen Balkan ülkeleri üzerinde de etki kurmakta, KYG ile Çin’den önemli yatırımlar alan Balkan ülkelerinin ekonomilerinin gelişmesi önemli bir beklenti haline gelmektedir (McBride, Berman, Chatzky, 2023).

Kuzey Makedonya’ya bakıldığında, Çin ile yapılan iş birliğine dönük olumsuz bir algının ortaya çıkmadığını belirtmek mümkündür. Bu durumun bir nedeni de, Çin’in Kuzey Makedonya’dan çok Sırbistan’la daha yakın politikalar kabul etmiş olmasıdır. Çin’in jeopolitik olarak Kuzey Makedonya üzerinde herhangi bir hedefinin olmadığı kabul edilmekle birlikte, siyasi bakımdan taraflar arasındaki ilişkiler incelendiğinde herhangi bir bağ göze çarpmamaktadır. Covid-19 salgını sürecinde Çin tarafından gerçekleştirilen yardımlar ülkede Çin’in görünürliğini arttırmıştır. Çin tarafından Kuzey Makedonya’ya yapılan teknolojik altyapı

yatırımlarının Huawei firması tarafından gerçekleştirilmesi dikkat çekmektedir. Ancak Kuzey Makedonya'nın Çin'i yakın bir ortak olarak görmekten öte, hala gelişmekte olan bir ülke olarak görmesi taraflar arasındaki ilişkinin dengede olduğunun göstergesidir (Zweers, vd., 2020: 24-26). Kuzey Makedonya ile Çin arasında altyapıya alanında iş birliği yapılması için anlaşmaya varılmıştır (CGTN, 2017b).

Bosna Hersek'e bakıldığında, Çin'in enerji olmak üzere çoğu sektörde Bosna Hersek ile ilişkilerini geliştirmek ve Balkanlardaki varlığını artırmak istediği görülmektedir. Çin ile Bosna Hersek arasında vize serbestisini düzenleyen bir anlaşmanın imzalanması Çin'in Bosna Hersek'e olan ilgisi bakımından dikkat çekici niteliktedir (CGTN, 2017b). Kosova ile Çin arasındaki ilişkilerin de belirli bir ivme kazandığı özellikle ekonomik alanda ilişkilerin güçlenmeye başladığı görülmektedir. Kosova ile Çin arasındaki ilişkinin Macaristan ve Sırbistan arasındaki demiryolu bağlantısının iyileşmesiyle birlikte gelişebileceği düşünülmektedir. Ayrıca taraflar arasında ilişkilerin gelişmesinde Kosova'nın bağımsızlığının Çin tarafından tanınmaması da diğer Balkan ülkelerinden farklı bir durumun olduğunu göstermektedir (Zweers, vd., 2020: 24-26).

Balkan ülkelerinden Sırbistan'ın Çin ile ilişkilerinin diğer Balkan ülkelerine nazaran daha ileri düzeyde olduğu görülmektedir. Sırbistan'ın Batılı şirket yatırımlarını sonlandırarak artan düzeyde Çin yatırımları ve şirketlerini özellikle enerji alanında teşvik etmesi Çin'in ülke içerisinde önemli bir oyuncu ve yatırımcı haline gelmesini sağlamıştır. Sırbistan'da özellikle altyapı yatırımları ile Rusya'nın yerini alan Çin, Belgrad ve Budapeşte demiryolunun inşa edilmesi gibi büyük projelerle Sırbistan'ın ekonomisine ciddi katkı sağladığı gibi, demiryolu projesini geçiş güzergâhında bulunan ülkeler için Çin'e doğal bir bağlantı olanağı sunmaktadır. Sırbistan, yatırımlar ve mali anlaşmaların şeffaflık ilkesi gereğince ciddi zayıflıklara sahip olduğu gerekçesiyle AB tarafından da ciddi şekilde eleştirilmektedir. Ancak Sırbistan ile Çin arasındaki ilişkiler diğer Balkan ülkelerine nazaran çok daha geriye gitmektedir. Bu nedenle Çin'in Sırbistan içerisindeki yatırımlarının oldukça yüksek olması, "Zelezara Smederevo" ve "RTB" Bor fabrikasının Çinli yatırımcılar tarafından alınması dikkat çekmiştir. Belgrad köprüsünün inşa edilmesi için Çin tarafından sağlanan ilk büyük kredi ile Çin, Rusya'nın yerini almıştır. Demiryolunun modernize edilmesi ve altyapı projeleri

tarafının ilişkilerinin merkezine yerleşmiştir. Çin ile diplomatik ilişkilerini de yakın tutarak ekonomik iş birliğinin geliştirilmesini isteyen Sırbistan, AB perspektifini de korumaktadır. Özellikle Covid-19 salgın sürecinde AB tarafından verilen yardımların yeterli görülmemesi, Sırbistan'ın AB'deki iş birliğini “bir peri masalı” olarak ifade etmesiyle sonuçlanmış ve Çin tarafından gerçekleştirilen salgınla mücadele yardımı büyük bir propagandaya dönüştürülerek kamuoyundaki Çin imajı güçlendirilmiştir. Sırbistan, teknoloji ve sanayi alanında da gerçekleştirilen anlaşmalar kapsamında, Çin'den ilk silah satın alan Balkan ülkesi olmuştur. Özellikle Huawei tarafından teknolojik olarak gerçekleştirilen altyapı projeleri, kamuoyunda siyasi iktidarın otoritesini güçlendireceği yönünde şüphelere yol açmıştır (Zweers, vd., 2020: 27-30).

Çin tarafından Balkan ülkelerinde yatırımların miktarı ve gerçekleştirilen projelerin sayısı oldukça dikkat çekicidir. Çin, Balkan ülkelerinde enerjiden sanayiye, sayısı oldukça fazla olan altyapı projelerine odaklanmıştır. Özellikle Sırbistan'da gerçekleştirilen projeler dikkatleri çekmektedir. Çin tarafından Sırbistan Smederevo çelik üretimin tesisinin satın alınması, Macaristan Sırbistan arasında demiryolu inşaatını gerçekleştiren Çinli COSCO firmasının Yunanistan Pire limanını alması, aynı şekilde Karadağ otoyol inşaatının Çinli “China Communications” tarafından yapılması, Hırvatistan'da yapılan ve AB tarafından fonlanan “Peljesac” Köprüsüne yine Çin tarafından teklif götürülmesi Çin'in Balkanlara ne kadar nüfuz ettiğini göstermiştir (Zuokui, 2019b: 91-93).

Arnavutluk'ta 8 proje, Bosna-Hersek'te 29 proje, Yunanistan'da 14 proje, Karadağ'da 9 proje ve Kuzey Makedonya'da 15 proje ve Sırbistan'da 61 proje olmak üzere toplam 136 proje ile Çin'in Balkanlardaki yatırımları şekillenmiştir. Bu projeler otomotiv, enerji, sanayi, madencilik, teknoloji, turizm, taşımacılık, altyapı ve diğer alanlarda olmak üzere satın alma, inşa etme, ortaklık, kredi ve benzeri yöntemlerle oluşturulmuştur. Söz konusu projeler; ülkelerdeki Karadağ petrol, Arnavutluk Radyo ve Televizyon, Sırbistan Futbol Federasyonu ve diğer yerel ortaklarla Çin Enerji Grubu, Çin Savunma Bakanlığı, Çin Uluslararası Eğitim Vakfı, Çin Halk Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi Çinli ortaklar arasında gerçekleştirilmiştir (Balkan Investigative Reporting Network, y.y.).

Aşağıdaki Tablo 2'den Çin'in günümüzde 14+1 olan girişim çerçevesinde Balkanlardaki yatırımlarından bazı örnekler verilmiştir. Görüldüğü gibi, Çin

tarafından Balkan bölgesi bir bütün olarak değerlendirilmiş ve yatırımlar sürdürülmüştür.

Tablo 2: Çin'in Balkanlardaki Bazı Yatırım Örnekleri

Projeler	Ülke	Finansman	Alan	Yatırım Türü	Yatırım Amacı
Macaristan-Sırbistan Demiryolunun Sırbistan Bölümü	Sırbistan	Çin ihracat İthalat Bankası	Altyapı	Özel krediler	Bağlantıyı teşvik etmek, pazarları genişletmek
Smederevo Çelik Fabrikası	Sırbistan	Çin şirketi	Enerji	Birleşme	Küresel olma kapasitesini geliştirmek, pazarları genişletmek
Lin Long Lastikleri	Sırbistan	Çin şirketi	Üretim	Yeni bir işletme kurma yatırımı	Uluslararasılaşmayı güçlendirmek, pazarları genişletmek
Zijin Madencilik	Sırbistan	Çin şirketi	Enerji	Birleşme	Uluslararasılaşmayı güçlendirmek ve piyasa faydalarını genişletmek
Karadağ Kuzey-Güney Otoyolu	Karadağ	Çin İhracat İthalat Bankası	Altyapı	Özel Krediler	Bağlantıyı teşvik etmek, pazarları genişletmek

Stanari Termik Santrali Projesi	Bosna Hersek	Çin İhracat İthalat Bankası	Enerji	Özel Krediler, Yeni bir işletme kurma yatırımı	Uluslararasılaşmayı güçlendirmek, pazarları genişletmek
Tuzla Santrali Projesi	Bosna Hersek	Çin İhracat İthalat Bankası	Enerji	Özel Kredi	Uluslararasılaşmayı güçlendirmek, pazarları genişletmek
Kuzey Makedonya Otoyolu	Kuzey Makedonya	Çin İhracat İthalat Bankası	Altyapı	Özel Krediler	Bağlantıyı teşvik etmek, pazarları genişletmek
Peljesac Köprüsü	Hırvatistan	AB'den hibe	Altyapı	Çinli şirketlerin teklif vermesi	Bağlantıyı teşvik etmek, pazarları genişletmek
Arnavutluk Uluslararası Havalimanı	Arnavutluk	Çinli Şirket	Taşımacılık	Birleşme	Uluslararasılaşmayı güçlendirmek, pazarları genişletmek

Kaynak: (Zuokui, 2019b: 97).

3.2. Eleştiriler/ Sorunlar

Çin tarafından KYG kapsamında hayata geçirilen yatırımlar, Çin'e karşı AB içi bir muhalefeti de doğurmuştur. Fransa Cumhurbaşkanı Macron tarafından ortaya konulan KYG içerisinde yer alan devletlerin birer Çin vasılına dönüşeceği şeklindeki

eleştirisi ve 2021 yılında AB tarafından başlatılan “global gateway” programının³ KYG karşısında boy ölçüşemeyecek kadar küçük olması AB’nin Çin’in bölgedeki etkinliğini ciddiye aldığını da göstermektedir (McBride, Berman, Chatzky, 2023). Dönemin Almanya Şansölyesi Merkel, Çin’in MDA üzerinde etkili olarak AB’ye karşı bir zorunda bırakma politikası yürütme tehlikesi üzerinde dururken, önceki AB Yüksek Temsilcisi Catherine Ashton da MDA ülkelerinin Çin ile sıkı müttefiklik ilişkisi içerisinde girebileceklerine dikkat çekmiştir (Liu, 2022: 263).

KYG’nin Avrupa’da hızlı büyüyen alanlarından biri olarak altyapı, Çin’in finansal desteğiyle hızla gelişmiş ve AB’nin de bu alandaki endişeleri artmıştır. AB’nin Macaristan-Sırbistan demiryolu inşasına ilişkin incelemesi ve bu projenin yerel altyapı şirketlerine olan etkisine dikkatleri çekmesi buna örnek olarak verilebilir. AB, iki tarafın çabalarının karşılıklı olarak güçlenmeyi sağlayacağını ve Çin’in bölgedeki projelerinin AB’nin kendi altyapı inşaat sistemi içinde devam edeceğini düşünürken, Çin kredi imkanlarıyla birçok projeye Batı Balkanlar’daki etkinliğini artırınca AB’nin şüpheleri de artmaya başlamıştır (Zuokui, 2018: 154-156).

KYG çerçevesinde olan 16+1 girişiminde, Xi’nin etkinliğini artırmaya çalıştığı MDA bölgesiyle ilgili olarak ABD’nin yaklaşımından da bahsetmek mümkündür. Çin’in girişimine karşılık olarak ABD’nin, MDA’ya yönelik ilgisi ve varlığı 2011 yılından itibaren ciddi şekilde artmış, MDA ile ABD arasındaki ilişkiler güçlenmeye başlamış, başta enerji olmak üzere askeri, lojistik ve tüm ticaret sektörlerinde ABD ile güçlü ilişkiler kurulmuştur. 2022 yılında Ukrayna ile Rusya arasında başlayan savaş ile ABD’nin küresel politikasında MDA ülkelerinin yeri ve stratejik önemleri artmaya başlamıştır (Liu, 2022: 260-263). Diğer taraftan Çin’in 16+1 girişimine Moldova, Beyaz Rusya ve Ukrayna’yı başlangıçta dahil etmemesi, Rusya’nın bu ülkelerdeki etkinlik alanına müdahale edilmemesi olarak görülmüştür (Erdoğan, 2021: 194).

³ AB tarafından KYG’ye karşı geliştirilmiş olan “global gateway” programı, 2021 ile 2027 yılları arasında üye ülke ve AB’nin ihtiyaçları bağlamında hayata geçirilmiştir. Temel amaç, sürdürülebilirlik ve kaliteli projeler için 300 Milyar Euro tutarında yatırım olanağının sağlanmasıdır. Bu şekilde AB, küresel olarak geride kaldığı yatırım açığını kapatma motivasyonu ile hareket etmektedir. AB tarafından küresel altyapının geliştirilmesini amaçlayan bu projeyle Afrika başta olmak üzere AB’nin değerlerine dayalı ve AB ortaklarını kapsayan altyapı projelerinin yapılması hedeflenmektedir. Bkz. (European Commission, 2023).

17+1 girişiminin tüm MDA ülkeleri için ilgi çekici ve öne çıkan fırsatlar yaratmamış olduğu Covid-19 sürecinde ortaya çıkmıştır. Şubat 2020’de planlanan 17+1 Zirvesi gerçekleşmemiştir. 2020 yılından sonra Çin, diğer Avrupa ülkelerine nazaran daha yakın ilişki kurmuş olduğu ülkelerle ilişkilerini geliştirmekten yana tavır almıştır. Macaristan ve Sırbistan ile 17+1 iş birliği sürecinde daha fazla yakınlaşma tercih edilirken, Polonya’nın Atlantik ve AB çıkarlarına göre hareket etmesi, Polonya’nın iş birliği sürecinden ayrılmasını dahi gündeme getirmiştir. Çin, 17+1 girişimini terk etmemiş ancak önemli bir strateji değişikliğine gitmiştir. Ancak Çin’e dönük olarak 17+1 girişimi içerisindeki tatminsizlikler Sırbistan ve Macaristan dışında diğer ülkeler tarafından da ortaya konmuştur. Özellikle Çin yatırımlarının eksikliği ve 17+1 ülkelerinde artmaya başlayan ticaret açığı, iş birliği sürecindeki diğer ülkelerin 17+1’in varlığını sorgulamaya başlamasına neden olmuştur. 5G iletişim teknolojilerinin inşa edilmesini sağlayacak Çinli firmaların Balkan ülkelerindeki varlığının bir tehdit olarak görülmesi ve Çin’in insan hakları, azınlık hakları gibi uluslararası hukuk bakımından sorunlu olan çeşitli faaliyetlerini durdurumaması endişelerin temel kaynağı olmuştur. Bu bağlamda Romanya, Çin’in Cernovada nükleer santrali projesini AB firmalarının pazara girmesine izin vermemesini gerekçe göstererek iptal etmiştir. Yunanistan elektrik şebekesi ihalelerinden birinde Çin’in ihale dışında tutulmasını sağlamış; Polonya, Romanya ve Slovakya 5G ağlarının inşa süreçlerinde Çin’in dışarıda tutulmasını sağlayacak düzenlemeler yapmıştır (Przychodniak, 2021).

2021’de Litvanya’nın 17+1 girişiminden beklediği ekonomik faydaları elde edememesi gerekçesiyle ayrıldığını duyurmasının ardından, Estonya ve Letonya da Ağustos 2022’de 17+1’den ayrılacağını duyurmuştur. Zamanında Sovyetler Birliği etkisinde kalan söz konusu ülkeler, Çin’in Rusya ile yakınlığını güçlendirmesi durumunda benzer bir etki alanında kalmaktan çekinerek Çin’den destek bulamamalarını 17+1’den çekilecek noktaya kadar taşımıştır. Diğer taraftan, Ağustos 2021’de Tayvan’ın Litvanya’da temsilcilik kurmasına izin vermesi Çin ile ilişkilerini bitirme noktasına getirmiş, Çin’e yapılan ihracat engellerden dolayı 2020’ye kıyasla %91 oranında azalmıştır (Haber 7, 2022). Bu çerçevede, Çin’in 17+1 platformunda yaşadığı önemli sorunlardan biri de, Tayvan konusuna benzer olarak Hong Kong ve Tibet gibi Çin’in hassas konuları hakkında “17” ülkeden yapılan açıklamalar olmuştur. Litvanya’da Tayvan’dan dolayı yaşananlardan

da görüldüğü gibi, söz konusu konularla ilgili olarak 17 ülkenin Çin'in beklediği duruşu göstermemesi 17+1'e dair soru işaretlerini de artırmıştır (Erdoğan, 2021: 197-198).

Litvanya, 17+1 iş birliği sürecinden 2021 yılında ayrıldığı duyurmuş ve diğer AB üyesi olup 17+1 iş birliği süreci içerisinde yer alan ülkeleri de ayrılmaya davet etmiştir. Bu kopuş süreci, 17+1'de önemli bir kırılmaya sebep olmuştur. AB ile Çin arasında gerginleşen ilişkide bir kırılma noktası kabul edilebilecek bu gelişme sonrası Avrupa Parlamentosu da, Çin ile AB arasındaki yatırım anlaşmasını Çin tarafından Uygur Türklerine uygulanan kitlesel şiddet ve yaptırımlar nedeniyle dondurma yönünde karar vermiştir (Lau, 2021). Girişimin vaat etmiş olmuş olduğu ekonomik getirilerin tam olarak karşılanmaması eleştirileri, MDA ülkelerinde hoşnutsuzlukların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çin'in Batı Avrupa ülkeleriyle ilişkileri ve yatırımları görece daha yüksek olduğu için, MDA ülkeleri girişime eleştiriler yöneltmeye başlamıştır. Çekya'nın iş birliği sürecinde yapılması gereken Çin yatırımlarının eksikliğini ileri sürerek dokuzuncu zirveye katılmaması ve Çekya yetkililerinin Tayvan'ı ziyaret etmesi gibi gelişmeler ülkenin bir süre sonra ortaklık anlaşmasından çekilmesiyle sonuçlanmıştır. 2020 yılında yapılan zirveye Yunanistan, Sırbistan ve Macaristan katılmış, girişimin diğer üyeleri katılmayı reddetmiştir. Letonya istihbarat servisi Çin'i siber bir tehdit olarak kabul etmiş ve Litvanya 2020 yılında Tayvan'ı Dünya Sağlık Örgütü aracılığı ile bir toplantıya davet etmiş ancak Çin Tayvan'ın katılımını engellemiştir (Gupta, 2020).

SONUÇ

Çin-AB ilişkileri yarım asra yaklaşan bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçte ekonomik ilişkiler belirleyici olmuş zamanla iki tarafın ticari ilişkileri önemli noktalara gelmiştir. Bununla beraber Xi dönemiyle birlikte KYG, ilişkilere yeni bir boyut kazandırmıştır. KYG'nin başlangıç ve varış noktası olarak görülen Çin ve Avrupa, ekonomik bağlantılarını ciddi bir şekilde güçlendirmeye başlamıştır.

2011 yılında Çin tarafından MDA'ya yönelik olarak başlatılan ve KYG çerçevesinin Avrupa ayağının temelini oluşturan 16+1 girişimi bir süre sonra 17+1'e dönüşmüş, ancak Çin tarafından vaat edilen ekonomik desteklerin çoğunun MDA'ya sağlanamaması ve Avrupa ülkelerinin Çin ile yaşadığı siyasi sorunlar nedeniyle iş birliği girişimi 14+1 şeklini almıştır. Sonuç olarak Letonya, Litvanya

ve Estonya'nın ayrılmasının ardından girişim 17+1'den 14+1'e dönüşmüştür. Bu durum da, Çin'in ekonomiyi önceleyen yaklaşımının nasıl siyasi gelişmelerle yüzleşebileceğini göstermiştir. Daha kapsayıcı olan ve Batı Avrupa ülkelerini de önemli bir şekilde etkileyen KYG ise, bu ülkelerde ciddi anlamda şüpheler oluşmasına sebep olmuştur. Ekonomik olarak güçlü olan Avrupa ülkeleri Çin'in Avrupa'daki ağırlığıyla rekabet etmekten dolayı, ekonomisi daha zayıf olan Avrupa ülkeleri ise Çin'e karşı artan bağımlılıklarından rahatsız olmaktadır.

Sonuç olarak çalışmada Xi döneminde Avrupa ile ilişkilerde, KYG'nin varış noktası olarak Avrupa'daki ve 14+1 ile MDA ve Batı Balkanlar'daki Çin projelerinin öne çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan, Çin-Avrupa ilişkilerinde iki sorunun da altını çizmek gerekmektedir. İlk olarak, Çin'in söz konusu politikalarla Avrupa'da artan varlığı Avrupa ülkelerinde bazı endişelere sebep olmuştur. Özellikle Çin'in Avrupa'daki yatırımlarının ve satın almalarının yaygınlaşması Avrupa'da Çin'in artan varlığını sorgulanır hale getirmiştir. İkinci olarak da, Tayvan gibi Çin'in hassas olduğu konular Avrupa ile ilişkilerinde sorunlar yaratmıştır. Bu durum da, siyasi konuların Çin'in ekonomik ilişkilerine zarar verebilmesine örnek oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Akdemir, E. (2020). Chinese strategy towards Europe: The Belt and Road Initiative and 17 + 1 strategy – What does it mean for the EU and Central and Eastern Europe?. *Studia Europejskie-Studies in European Affairs*, 24(2), 121-145.

Angın, M. & Başbuğoglu, D. (2022). Yükselen güç Çin'in Batı Balkanlar'da doğrudan yabancı yatırımları. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 49, 149-178.

Aras, İ. (2018). *Avrupa Birliği ve Çin: Siyasi- Ekonomik İlişkiler*, Detay Yayıncılık.

Arduino, A. (2016). *China's One Belt One Road: Has the European Union missed the train?*, Nanyang Technological University, S. Rajaratnam School of International Studies Policy Report.

Baark, E. (2019). European perspectives on the *Chinese Belt and Road Initiative*. *China: An International Journal*, 17(4), 76-95.

Balkan Investigative Reporting Network, (y.y.). China in the Balkans. <https://china.balkaninsight.com/#> adresinden 10.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Brînză, A. (2019). The “17+ 1” Mechanism: Caught between *China and the United States*. *China Quarterly of International Strategic Studies*, 5(02), 213-231.

CGTN. (2017a). China-CEEC summit: What you should know. https://news.cgtn.com/news/33457a4d79637a6333566d54/share_p.html adresinden 12.11.2023 tarihinde erişilmiştir.

CGTN. (2017b). Chinese premier vows more win-win cooperation with Slovenia, BiH. https://news.cgtn.com/news/7851444f79637a6333566d54/share_p.html adresinden 12.11.2023 tarihinde erişilmiştir.

China Daily. (2019). Full text of Xi's signed article on Italian newspaper. <https://www.chinadaily.com.cn/a/201903/20/WS5c91dccea3104842260b19e0.html> adresinden 6.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Cooperation Between China and Central And Eastern European Countries. (2021). About us. http://www.china-ceec.org/eng/jj/zyjz/202112/t20211228_10476286.htm adresinden 15.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Consulate-General of the People's Republic of China in Toronto. (2013). Promote Friendship Between Our People and Work Together to Build a Bright Future. http://hk.ocmfa.gov.cn/eng/jbwzlm/xwdt/wsyw/201309/t20130918_7781702.htm adresinden 15.02.2024 tarihinde erişilmiştir.

Corre, P. L. (2020). China's BRI Implications for Europe. içinde Ed. Ross, R. S.; Tunsjø, Ø.; Wang, D. (eds.) *US-China foreign Relations* içinde (ss. 86-96). Routledge.

Çakır, A. (2019). Çin'den Avrupa'ya 'Yeni İpek Yolu' çıkarması. <https://www.voaturkce.com/a/cinden-avrupaya-yeni-ipek-yolu-cikarmasi/4841325.html> adresinden 02.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

De Jonquières, G. (2016). *Xi Jinping's long road to somewhere? China's OBOR initiative and how Europe should respond*, ECIPE Policy Brief, No. 2. European Centre for International Political Economy.

Erdoğan, S. (2021). 17+1 platformu'nun beklenmeyen sonuçları: Avrupa yeniden mi bölünüyor?. *İmgelem*, 5(9), 187-210.

European Comission. (2017). Speech by Jyrki Katainen, Vice President of the European Commission at the Leaders' Roundtable of the Belt and Road Forum for International Cooperation. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_17_1332 adresinden 4.11.2023 tarihinde erişilmiştir.

European Commission. (2023). Global Gateway. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway_en adresinden 19.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Fallon, T. (2015). The new silk road: Xi Jinping's grand strategy for Eurasia. *American Foreign Policy Interests*. 37(3), 140-147.

Godement, F. & Vasselier, A. (2017). *China at the Gates: a new power audit of EU-China Relations*. European Council on Foreign Relations /239.

Góralczyk, B. (2017). China's interests in Central and Eastern Europe: Enter the dragon. *European View*. 16(1), 153–162.

Gupta, P. (2020). The “17+1” initiative: Is China losing its charm in Central and Eastern Europe?. <https://www.orfonline.org/expert-speak/17-plus-1-initiative-china-losing-charm-central-eastern-europe/> adresinden 9.11.2023 tarihinde erişilmiştir.

Haber 7. (2022). 'Adı konulmamış ambargo' Çin ile Avrupa arasında bağlantı koptu!. <https://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/3250636-adi-konulmamis-ambargo-cin-ile-avrupa-arasinda-baglanti-koptu> adresinden 28.11.2023 tarihinde erişilmiştir.

Jun, M. (2019). Greening the Belt and Road is essential to our climate's future. <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/belt-and-road-climate-future-change-green/> adresinden 9.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Kavalski, E. (2019). China's “16+1” Is Dead? Long Live the “17+1.”. <https://thediplomat.com/2019/03/chinas-161-is-dead-long-live-the-171> adresinden 7.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Kurut, D. (2023). Çin'in Balkan Politikası: Kuşak-Yol Projesi'nin Bölgeye Etkileri. *Avrasya Etüdleri*, 29(62), 35-65.

Lau, S. (2021). Lithuania pulls out of China's '17+1' bloc in Eastern Europe". <https://www.politico.eu/article/lithuania-pulls-out-china-17-1-bloc-eastern-central-europe-foreign-minister-gabrielius-landsbergis/> adresinden 4.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Lirong, Z. 2015. The "sixteen plus one" cooperation will take China-EU relations to a new level"., <https://euobserver.com/stakeholders/131270> adresinden 13.01.2024 tarihinde erişilmiştir.

Liu, S. (2022). '17+ 1 Cooperation' in Central and Eastern Europe: Analysis of European and American factors and trends. *Medzinarodne vzťahy (Journal of International Relations)*, 20(3), 250-276.

Maró, Z. M. & Áron. T. (2022). China's New Silk Road and Central and Eastern Europe—A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 14(3), 1-23.

McBride, J., Berman, N. & Chatzky. A. (2023). China's Massive Belt and Road Initiative. <https://www.cfr.org/background/chinas-massive-belt-and-road-initiative> adresinde 4.01.2024 tarihinde erişilmiştir.

Ming, Z. (2017). '16+1' invigorates China-Europe ties. https://www.chinadaily.com.cn/opinion/2017-11/28/content_35087050.htm adresinden 7.01.2024 tarihinde erişilmiştir.

Ministry of Foreign Affairs of The People's of China. (2017). Full text of President Xi's speech at opening of Belt and Road forum. https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/wjdt_665385/zyjh_665391/201705/t20170527_678618.html adresinden 22.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Ministry of Foreign Affairs of The People's of China. (2014). President Xi Jinping Visits the Port of Duisburg, Germany. https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/gjhdq_665435/3265_665445/3296_664550/3298_664554/201406/t20140612_575645.html adresinden 15.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Mohan, G. (2018). *Europe's response to the Belt and Road Initiative*, German Marshall Fund of the United States, Policy Brief, No. 14.

Musabelliu, M. (2017). China's Belt and Road Initiative Extension to Central and Eastern European Countries - Sixteen

Nations, Five Summits, Many Challenges. *Croatian International Relations Review*, 23(78), 57-76.

Ntousas, V. & Minas, S. (2022). Introduction: Facing the Belt and Road from the European Union. Ntousas, V. & Minas, S. (eds.) *The European Union and China's Belt and Road Impact, Engagement and Competition* içinde (ss. 3-10), Routledge.

Poggetti, L. (2017). One China – One Europe? German Foreign Minister's Remarks Irk Beijing. <https://thedi diplomat.com/2017/09/one-china-one-europe-german-foreign-ministers-remarks-irk-beijing/> adresinden 19.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Przychodniak, M. (2021). China and the Crisis in the “17+1” Initiative. https://pism.pl/publications/China_and_the_Crisis_in_the_171_Initiative adresinden 19.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Shuofeng, W. (2016). *Marko Polo Çin’de*, Çev. S. Baykent, Kaynak Yayınları.

Stanzel, A. (2019). China's BRI and Europe's Response. https://www.aicgs.org/publication/chinas-bri-and-europes-response/#_ftnref3 adresinden 18.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Szunomár, Á. (2018). One Belt, One Road: Connecting China with Central and Eastern Europe?. Cheng, Y. vd., (eds). *The Belt & Road Initiative in the Global Arena*, (ss. 71-85). Singapore.

Şar, E. (2019). Çin Devlet Başkanı Şi, ‘Yeni İpek Yolu’ projesine İtalya’dan sonra Fransa’da destek arıyor. <https://medyascope.tv/2019/03/25/cin-devlet-baskani-si-yeni-ipek-yolu-projesine-italyadan-sonra-fransada-destek-ariyor/> adresinden 18.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Taşkent, A. M. (2015). Çin-İngiltere ilişkilerinin “Altın Çağı”. <https://avim.org.tr/tr/Yorum/CIN-INGiltere-ILISKILERININ-ALTIN-CAGI> adresinden 14.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Tondo, L. (2023). Italy to withdraw from China's belt and road initiative, say sources. <https://www.theguardian.com/world/2023/dec/06/italy-to-withdraw-from-chinas-belt-and-road-initiative-say-sources> adresinden 07.01.2024 tarihinde erişilmiştir.

Wang, X., Ruet, J. & Richet, X. (2017). *One Belt One Road and the reconfiguration of China-EU Relations*. Centre d'Economie de l'Université de Paris Nord. Working Papers 04.

Xinhua. (2015). Interview: Europe to benefit from China's One Belt, One Road initiative: EC chief. http://www.china.org.cn/world/Off_the_Wire/2015-05/07/content_35514121.htm adresinden 22.12.2023 tarihinde erişilmiştir.

Zeng, J. (2017). Does Europe Matter? The role of Europe in Chinese narratives of 'One Belt One Road' and 'New Type of Great Power Relations'. *Journal of Common Market Studies*, 55(5), 1162–1176.

Zhao, S. (2020). China's Belt-Road Initiative as the signature of President Xi Jinping diplomacy: Easier said than done. *Journal of Contemporary China*, 29(123), 319-335.

Zuokui, L. (2018). Europe's protectionist position on the Belt and Road Initiative and its influenced. *China International Studies*, 72(5), 145-165.

Zuokui, L. (2019a). *Europe and the "Belt and Road" Initiative: Responses and risks*, China Social Science Press,

Zuokui, L. (2019b). China's Investment in the Balkans under the Belt and Road Initiative. *Insight Turkey*. 21(2), 91-105.

Zweers, W. vd. (2020). *China and the EU in the Western Balkans*. Clingendael Report 08.



Araştırma Makalesi / Research Article

STRATEJİK PLANLAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME: DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Mesut BALİBEY*

Öz

İklim değışikliklerinin sonuçlarının dünyada önemli derecede hissedildiğı bir yüzyılda suyun önemi gün geçtikçe artmaktadır. İklim değışikliklerinin acı sonuçlarından birisi olan kuraklık sebebiyle ülkeler çapında kuraklıkla mücadele kapsamında önlemler alınmaktadır. Söz konusu ülkelerden biri de tatlı su kaynaklarının varlığıyla dikkat çeken Türkiye Cumhuriyeti Devletidir. Türkiye sınırları içerisinde su kaynaklarının korunması, yönetilmesi ve depolanması gibi görevleri yerine getirmek için kuşkusuz iyi bir planlama ve koordinasyon gerekmektedir.

Bu kapsamda 1954 yılından bugüne hizmet veren Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü' nün resmi internet adresinde yayımlanan kuruluş kayıtları dikkate alınmıştır. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü' nün 2019-2023 ve 2024-2028 dönemlerine ait stratejik planları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve ek olarak nicel inceleme kapsamında oluşturulan dereceli puanlama ölçeğı (rubrik) kullanılarak bir puanlama yapılmıştır.

İki stratejik planın nitel ve nicel olarak incelenmesi sonucunda iki stratejik planın da Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)" na uygun olarak hazırlandığı tespit edilmiştir. İkinci olarak, 2024-2028 Stratejik Planının 2019-2023 Stratejik Planına göre daha iyi hazırlanmış olduğu ve son olarak geliştirilen dereceli puanlama ölçeğine göre iki planın da "çok iyi" puan aralıklarında oldukları görülmektedir. Elde edilen bütün veriler ilgili kuruluşun internet sitesinde kamuoyuna yayımlanan stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarının incelenmesi sonucunda elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Planlama, Nitel Veri Analizi, DSI

*Doç. Dr., Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Şube Müdürü, mstblby@hotmail.com, <https://ORCID.org/0000-0002-3449-2897>

A COMPARATIVE STUDY ON STRATEGIC PLANS: THE CASE OF THE GENERAL DIRECTORATE OF STATE WATER WORKS

ABSTRACT

In a century where the consequences of climate change are felt significantly around the world, the importance of water is increasing. Due to drought, which is one of the painful consequences of climate change, measures are being taken throughout the countries to combat drought. One of the countries that takes precautions and plans to combat drought is the Republic of Türkiye, which draws attention with the presence of freshwater resources. Good planning and coordination are undoubtedly required to fulfill tasks such as protecting, managing and storing water resources within the borders of Türkiye.

In this context, , the records of the organization operating under the name of the General Directorate of State Hydraulic Works since 1954 are taken into consideration, which published on the official website of the General Directorate of State Hydraulic Works. The strategic plans of the General Directorate of State Hydraulic Works for the periods 2019-2023 and 2024-2028 are evaluated comparatively, and in addition, a scoring is made using the graduated scoring scale (rubric) created within the scope of the quantitative analysis.

As a result of qualitative and quantitative examination of the two strategic plans; first of all, both strategic plans are prepared by the "Strategic Planning Guide for Public Administrations (version 3.1)" published by the Presidency of Strategy and Budget, and second, it is seen that the 2024-2028 Strategic Plan is better prepared than the 2019-2023 strategic plan, and the last, according to the developed scoring scale, both plans are in the "very good" score range. All data are obtained as a result of examining the strategic plans, performance programs and activity reports, which are published on the website of the General Directorate of State Hydraulic Works' s website.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Management, Planning, Qualitative Data Analysis, DSI

GİRİŞ

Yaklaşık olarak yüzde yetmişinin sularla kaplı olduğu gezegenimizde, su kaynaklarının yalnızca yüzde üçlük bir kısmı içilebilir tatlı su kaynaklarından oluşmaktadır. Bu tatlı su kaynaklarının ise ulaşılabilirliği sadece bu oranın yüzde birlik kısmına karşılık gelmektedir. Artan nüfus ve gelişen teknolojiyle birlikte daha fazla kullanılması, küresel iklim değişikliği ve artan kuraklık ile hâlihazırda dünya üzerinde eşit dağılmamış olan tatlı suların her geçen gün daha da azalması ile değeri ve korunması oldukça önem kazanmıştır (Mengü ve Akkuzu, 2008). Dünyada bulunan su kaynakları, değişen iklim koşulları, artan küresel ısınma ve kutuplarda buzulların erimesi ile azalmaktadır. Sadece su kaynaklarının azalması değil, aynı zamanda şehirleşme, artan yaşam kalitesi, yoğun tarım faaliyetleri, teknolojik ilerlemeler, daha yüksek evler yapma isteği ve tatlı su kaynaklarını azaltan kirliliğin artması gibi faktörler, kullanılabilir suyun insanlığın hizmetine sunulmasında çeşitli zorluklara sebebiyet vermektedir (Şahin ve Kutbay, 2024; Ren vd., 2019). Türkiye’deki bütün su kaynaklarının plânlanması, yönetimi, geliştirilmesi ve işletilmesinden sorumlu bir kuruluş olarak hizmet veren Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ), önemli program ve stratejik planlarla Türkiye’de sürdürülebilir su yönetimini gerçekleştirmekte stratejik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda değerlendirdiğinde DSİ bünyesinde yapılan planlamaların önemi oldukça fazladır.

Tarım ve Orman Bakanlığı’na bağlı ve özel bütçeli bir kuruluş olan Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü gibi benzer bütçeye sahip bir kuruluşun stratejik planlarının karşılaştırma örneğine literatürde çok rastlanmamıştır. Bu boşluğun yanında özel bütçeli kuruluşlardan sadece üniversitelerin ve yerel yönetimlerin hazırlamış oldukları stratejik planlar üzerinde çalışmalar yapılmış olup Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü gibi yüksek bütçeli yatırımcı kuruluşların veya benzer bir merkez idareye ait stratejik planlarının karşılaştırmalı olarak fazla incelenmediği görülmüştür.

DSİ tarafından hazırlanan son iki dönem stratejik planlarının seçilmesinde;

1. DSİ tarafından hazırlanan son iki dönem stratejik planlarında program bütçe sürecine uygun performans göstergeleriyle izlenen ve değerlendirilen dönemler dikkate alınarak hazırlanması,
2. İki dönem stratejik planlarının Cumhurbaşkanlığı’nın 7.8.2019 tarih ve 67 sayılı Olur’u ile 2020 yılı performans programlarının program bütçe esaslarına uygun olarak hazırlanması kararı,
3. 2019-2023 ve 2024-2028 Stratejik Planlarının karşılaştırmalı olarak

betimsel analize, kendi aralarında nitel ve nicel karşılaştırmalara uygun bir şekilde benzer süreçler ve “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)” esas alınarak hazırlanan stratejik planlar oldukları,

4. DSİ resmi internet sitesinin detaylı incelenmesi sonucunda ise ilgili Mevzuatlarda ve Yönetmeliklerde belirlenen sürelerde DSİ 2019-2023 Stratejik Planı ile ilişkili olan faaliyet raporlarıyla performans programı süreçlerinin de zamanında yayımlanması, maddeleri etkili olmuştur.

Bu çalışmalar yapılırken iki stratejik plan verilerine kurumun resmi internet sitesi üzerinden ulaşılmış ve CSBB tarafından yayımlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1) dikkate alınarak bu ilkeler çerçevesinde analize tabi tutulması sağlanmıştır.

5018 Sayılı Kamu Mali Kanununun kamu kurumlarında yürürlüğe girmesinden sonra stratejik planlama geleceğe ilişkin kararların alınarak uygulanması ve sonuçlandırılması anlamında aktif bir rol almaya başlamıştır. Değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapılırken “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve Kılavuz (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)) esas alınarak incelenmiştir.

Kamu idarelerinde beş yıllık dönemleri kapsayan stratejik plan, kamu idarelerinin misyonunun, vizyonunun, planlanan hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların belirlendiği çalışmalardır. 5018 sayılı Kanun’ da stratejik plan “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak ifade edilmektedir (CSBB, Kılavuz). Milenyum çağı diye adlandırılan yıllarda Türkiye’de kamu yönetiminde köklü reformlar olarak nitelendirilebilecek değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler arasında en önemlilerinden biri “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”dur. Bu Kanun kapsamında idarelerin işleyişini etkileyen unsurların yanında yapısını da etkileyen değişiklikler meydana gelmiştir. İlgili Kanunun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile kamu idarelerinde üst politika belgeleri dikkate alınmak suretiyle Kanunun dokuzuncu maddesi gereğince stratejik planlama zorunlu hale gelmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında 13 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 24 Temmuz 2018 tarihinde 30488 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmasıyla stratejik planlamaya dair hususlar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının (CSBB) görev alanına dâhil

edilmiştir (CSBB, Kılavuz; Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018). Stratejik yönetim, çevre, düzenleme, finansman, teknoloji, organizasyon yapısı ve stratejiyi içeren faktörler kuruluşların değişen dünya düzenine uyum sağlama, hizmet geliştirme ve değer yaratma gibi becerilerde önemli rol oynamaktadır (Johnsen, 2015: 245; Kocaoğlu vd., 2020). Stratejik planlama sadece bir konuya veya olguya odaklanmamaktadır. Stratejik planlama kavramlardan, süreçlerden, prosedürlerden ve araçlardan oluşmaktadır (Bryson, 2004: 7). Stratejik planlama, bir kuruluşun veya organizasyonun amacının dikkatli bir şekilde analiz edilmesine ve bu amaca ulaşmadaki gerçek stratejileri belirlemeye olanak sağlamaktadır (Smith, 1994: 7). Dolayısıyla stratejik yönetim gibi operasyonel bir süreçle karıştırmamak adına stratejik planlamanın daha resmi ve yön belirlemeye yönelik bir süreç olduğu görülmektedir (Buchanan ve Cousins, 2021).

Stratejik planlama anlayışına benzer olarak Türkiye’de analitik bütçe sınıflandırması 2002 yılında bazı kurumlar pilot uygulama seçilerek gerçekleştirilmiştir. 2004 yılında çalışmalar tamamlanarak tahakkuk esasına dayalı muhasebe sistemi kurulmuştur. 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararında ise “Kamu kesiminde yürütülen reform çalışmaları kapsamında kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu plan doğrultusunda oluşturmaları öngörülmüştür” hükmü ile söz konusu çalışmaların kamu kuruluşları arasında yaygın hale getirilmesi kararlaştırılmıştır (Özen, Atılgan Yaşa ve Demirhan, 2016). Bu kapsamda, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kanunu, kamu kurumlarında performans esaslı bütçeleme sistemine geçişin teorik alt yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri oldukça önemlidir. Stratejik planda belirlenen hedeflere yönelik her yıl oluşturulan performans programları titizlikle takip edilip, stratejik plan izlemeleri performans esaslı program bütçe sistemine üçer aylık, altı aylık ve yıllık periyotlarda girilmektedir. Stratejik planlama ile kamu kurumlarında planlı hizmet sunumu, yeni politika geliştirme, belirlenmiş olan politikaları ise programlara ve bütçelere dayandırarak uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda stratejik planlamanın kamu mali yönetimine etkinlik kazandırdığı ve böylelikle kamuda tasarrufun da planlı bir şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu süreçlerde kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi artmaktadır (CSBB, Kılavuz).

Stratejik planların karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği çalışmalar dikkate alındığında, nicel bulgular elde ederek sonuçlara sayısal yaklaşımlar katmak adına dereceli puanlama ölçeklerinin (rubrik) kullanılması, çalışmaların

güvenilirliğini arttırdığı görülmektedir. Yıldız ve Duruel (2022), stratejik planların değerlendirilmesi için hazırlanan bir rubrik aracılığıyla Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı' nın 2013-2017 ve 2019-2023 yıllarını kapsayan iki döneminin stratejik planlarını incelemiştir. Her plan için verilen puanlar toplanarak planların kalitesi ortaya koyulmuştur. Değerlendirme sonucunda 2019-2023 stratejik planının 2013-2017 planına göre çok iyi olduğu belirlenmiştir. Buchanan ve Cousins (2021), stratejik plan bileşenleri tablosu ve bir rubrik aracılığıyla İskoçya'daki halk kütüphanelerinin stratejik planları üzerinde değerlendirme analizi yapmışlardır. Çalışmada kütüphanelerin stratejik planları toplanarak her bir plan, bileşen tablosuna göre incelenerek rubriğe uygun bir şekilde puanlandırılmıştır. Beş bileşenin değerlendirildiği çalışmada her plan için toplam bir puan elde edilerek planın kalitesi ortaya koyulmuştur.

Kocaoğlu vd. (2020), betimsel analiz yaparak tesadüfi olarak seçilen Gazi, Hacettepe ve Kırşehir Ahi Evran Üniversitelerinin 2014-2018 ve 2019-2023 olmak üzere iki dönemlik stratejik planlarının; hedefleri, benzerlikleri, farklılıkları ve varsa eksiklikleri karşılaştırmalı bir biçimde incelenmiştir. Çalışmada her üç üniversitenin de ilk dönem planlarında gerek içerik gerekse şekilsel anlamda eksiklikleri olduğu, ancak 2019-2023 dönemi stratejik planında bu eksiklerin Kalkınma Bakanlığının üniversiteler için oluşturduğu kılavuzdan yararlanılarak düzeltildiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye geneli ortaokulların stratejik planları karşılaştırılmıştır. Sağdıç (2020), çalışmada stratejik planlama açısından iki farklı üniversite türünü karşılaştırmaktadır. Biri devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesi diğeri vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesi'dir. Bu araştırma, stratejik plan üzerinden iki farklı üniversite türü yönetim anlayışının stratejik planlar üzerinden nasıl işlediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Eğitimi merkeze alarak üniversitelerin kamu ya da vakıf üniversitesi olması stratejik planları nasıl etkilemektedir sorusunu cevaplamayı hedeflemektedir. Çalışmanın ulaştığı sonuca göre, devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesi kurum kültüründen paydaş analizine kadar stratejik planın birçok aşamasında Atılım Üniversitesine göre daha ayrıntılı bir çalışma ortaya koymuş olup, kaynakların daha verimli ve amaçlara ulaşma konusunda kullanılması ilkesine daha çok bağlı kalmıştır. Geleceğe yönelik çalışmalar yapma ve mevcut süreci yönetme konusunda üst düzey yönetim becerisi olarak tanımlanan stratejik yönetim; planlama, kurumsal yapı, yürütme ve denetleme gibi unsurları kullanarak kurumun nerede olduğunu ve hedeflerine ne derecede ulaşacağını belirlemede önemli bir yönetim becerisidir (Baykal, 2018: 153).

Parlak ve Doğan (2014), bir meslek lisesindeki elektrik-elektronik bölümünde okuyan öğrencilerin puanlama anahtarı ve dereceli puanlama anahtarı

kullanarak bu puanların uyum düzeylerinin araştırmayı amaçlamıştır. Uygulamalı bir derste 70 öğrencinin ve 6 öğretmenin katılımı ile ölçme araçlarından elde edilen puanlar arasında yüksek bir uyum olduğu görülmüştür. Chance ve Williams (2009), çalışmalarında yükseköğretim kurumları için geliştirilen planların kalitesini değerlendirmek için bir değerlendirme tablosu geliştirmiş ve stratejik planların kalitesini değerlendirmek için değerlendirme listelerinin araç olarak kullanımını araştırmışlardır. Planlama sürecinin kalitesini değerlendirmek için hali hazırda kullanımda olan araçların yükseköğretim ortamlarında bulunan değişkenlere pek uygun olmadığı, doğrusal iş modellerine dayandığı belirtilmiştir. Çalışmada geleneksel planlama operasyon odaklı günümüz stratejik planlaması ise fırsat arama süreci olarak tanımlanmıştır. Çağdaş kuruluşların çoğunun geleneksel planlama yöntemlerini kullanıp fırsatları kaçırdığı belirtilmiştir. Planlama alanındaki pek çok bilim insanının işbirliği bir vizyon belirleyerek ve bu vizyonla uyumlu bir yol izleyerek, stratejik ve sürdürülebilir bir planlama süreci aracılığıyla bir kuruluşun öngörülemeyen zorluklara karşı avantajlı ve etkili bir şekilde yanıt verebileceği konusunda görüşlerinin ortak olduğu belirtilmiştir. 60'lı yıllarda özel sektörde kullanılan stratejik planlama, 80'li yılların başında üniversitelerde uygulanmaya başlanmış o dönem Uzun Vadeli Planlama olarak adlandırılmıştır. Uzun vadeli planlamanın stratejik planlamadan daha kuralcı olduğu ve öngörülemeyen değişikliklere ve fırsatlara daha çabuk adapte olabildiği belirtilmiştir.

Stratejik yönetim için plan hazırlık süreçlerinin temelini oluşturacak iyi bir stratejik planlama yapmak gerekmektedir. Stratejik planlamanın sonuç odaklı hedeflere yoğunlaşması ve stratejik yönetimin ise yeni teknolojiler, etkin ve verimli kaynak kullanımı gibi kavramlara odaklandığı göz önüne alındığında stratejik yönetimin plandan daha geniş bir alanı olduğu göze çarpmaktadır (Baykal, 2018: 156). Türkiye’de uygulanan stratejik planların yapısı ve içeriği ABD’de federal düzeydeki stratejik plan uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir. Bu kapsamda ABD’ de 1993 yılında çıkan yasaya göre, federal kurumların stratejik plan oluşturmaları ve bu planları bütçe ve performans ölçümleri ile ilişkilendirmeleri zorunlu hale gelmiştir. ABD’ de uygulamaya konulan bu yasa kapsamında kurumlar arası farklar göz ardı edilmiştir (Coşkun, 2011). Türkiye’ de stratejik plan uygulamalarında sadece merkezde bulunan kamu kurumları için değil taşra teşkilatları için de belirli standartlarda zorunlu olarak yapılması önemli bir farklılıktır. Cumhurbaşkanlığı tarafından yayımlanan farklı kılavuzlarla kurumlar arası farklılıkların göz önünde bulundurulması yapılan stratejik planların etkinliğini arttıracakı düşünülmektedir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik” 2018 yılının ikinci ayında güncellenmiş

ve ardından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’ nun da üçüncü sürümü yayımlanmıştır. Bir özel sektör yönetim tekniği olan stratejik yönetim yaklaşımının içerisinde yer alan ve kamu yönetimindeki uygulamalarında stratejik planlar olarak ele alınan planlama, kamu idarelerinde zorunlu hale gelmiş ve bu sürecin de Cumhurbaşkanlığı tarafından Kanun, Yönetmelik ve kılavuzlarla desteklenmesiyle entegrasyon süreçleri kolaylaştırılmıştır. Bu kapsamda yer alan genel ve özel bütçeli kuruluşlar için çeşitli kılavuzlar yayımlanmıştır.

Yerel yönetimlerde stratejik planlama süreçlerine ilişkin yapılan araştırma neticesinde stratejik planlama süreçlerinde aktif bir şekilde yer alması gereken stratejik planlama ekibi üyeleri ile görüşmeler sonrasında, planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar belirlenen yedi tema altında incelenerek yerel yönetimlerde daha etkin ve verimli stratejik planlama süreci geliştirme yolları aranmıştır (Şevik, 2016). Çorlu Belediyesi stratejik planlarının analiz edildiği ve 2010-2014 yılları Stratejik Planı ile 2015-2019 yıllarına ait iki plan döneminin karşılaştırması yapılan değerlendirmeye stratejik hedeflerin incelendiği kuruluşun stratejik hedeflerinde vizyon, misyon ve stratejik amaçlarında olduğu gibi bir önceki döneme göre belirgin farklılıklar gözlemlenmiştir. 2015-2019 döneminde hazırlanan stratejik hedeflerin bir önceki döneme nazaran daha ölçülebilir bir şekilde ifade edildiği sonucuna ulaşılmıştır (Bozlağan ve Haraç, 2016). Katılımcı bütçeleme anlayışı çerçevesinde geliştirilen stratejik planlama süreçlerinin gelişimine yer verilerek İzmir Büyükşehir Belediyesini’ nin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planı katılımcı bütçeleme yönünden değerlendirilmiştir (Özen, Atılğan Yaşa ve Demirhan, 2016). Karğın Çakar ve Esen (2023), belediyelerin yürüttükleri stratejik planlama uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek ve bu uygulamaların yerel yönetim kurumlarında topluma katkı ve verimlilik düzeylerine ne derece etki ettiğini ortaya koymak üzere bir örneklemini İstanbul belediyelerde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerin oluşturduğu bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, “belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” ve “stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme becerisi” boyutlarının, belediyelerin “topluma katkı performansını” pozitif etkilediği ve “Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliği ile stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan “sorunları çözme becerisi” boyutları da kurumların verimliliğini olumlu etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Kayseri, Adana, İzmir, Sakarya, Samsun, Erzurum ve Diyarbakır illerine ait stratejik planların incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, Türkiye’ deki belediyeler tarafından hazırlanan stratejik planlar ele alınan yedi büyükşehir belediyesine ait stratejik planların incelenmesi sonucunda karşılaştırmalar yapılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir (Karasu, 2012).

İyi bir stratejik plan için üst yönetimin planı sahiplenmesi, paydaşların görüşlerinin alınması, etkin ve verimli kaynak kullanımı için strateji geliştirilmesi,

her yıl performans programının hazırlanması, üç aylık ve altı aylık izleme ve değerlendirme çalışmalarının kılavuzda belirlenen takvimlere göre eksiksiz yapılarak hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini gösteren faaliyet raporlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu hususlara dikkat edildiğinde başarılı bir stratejik plan hazırlanmış ve plan dönemi sonrasında ise elde edilen veriler neticesinde planın teknik başarısı da elde edilmiş olmaktadır.

YÖNTEM

Bu bölümde ilk olarak karşılaştırmalı betimsel içerik analizi yapmak suretiyle Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ) tarafından hazırlanan son iki dönem stratejik planı incelenmiştir. Betimsel içerik analizi yöntemiyle, incelenmek istenen nitel ve nicel çalışmalar birbirinden bağımsız olarak derinlemesine incelenir. Elde edilen sonuçların düzenlenmesi neticesinde bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara genel eğilim açısından bir yön gösterir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007; Miles ve Huberman, 1994; Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021).

Nicel değerlendirme kapsamında ise temel bileşenleri arasından yedi tanesi seçilmiş ve geliştirilen rubrik kullanılmak suretiyle değerlendirme yapılmıştır. Daha detaylı sonucu elde edebilmek adına kullanılan dereceli puanlama ölçekleri çalışmaların güvenilirliklerini arttırmaktadır. Öncelikli olarak iyi hazırlanmış bir rubrik değerlendirmede taraflı olma durumlarını ortadan kaldırmakta, belirli kategoriler çerçevesinde nesnel değerlendirme standartları oluşturmaktadır. Böylece, oluşturulan rubrik yardımıyla değerlendirmeyi yapanlar arasındaki öznel görüş farklılıklarını en aza indirgenerek değerlendirmelerin daha tarafsız olması sağlanmaktadır (Tuncel, 2013). Bu kapsamda objektifliğin sağlanması adına Türkiye Cumhuriyeti Devleti' ne bağlı olarak görev yapan bütün kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamada tabi oldukları Kılavuz (CSBB, Kılavuz) ölçütleri dikkate alınmıştır.

Buchanan ve Cousins (2021), stratejik plan bileşenleri tablosu ve bir rubrik aracılığıyla İskoçya'daki halk kütüphanelerinin stratejik planları üzerinde değerlendirme analizi yapmışlardır. Çalışmada kütüphanelerin stratejik planları toplanmış; her bir plan, bileşen tablosuna göre incelenerek rubriğe uygun bir şekilde puanlandırılmıştır. Çalışmada beş bileşen değerlendirilmiştir. Çalışmada yer alan beş bileşene karşılık bu çalışmada yedi stratejik bileşen ele alınmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada en çok 21 puan elde edilebilmektedir. İncelenen ölçeği geliştirmek adına puan aralıkları her bir aralık değeri simetrik olarak

1 arttırılarak aralıkların orantısı bozulmadan yeniden düzenlenmiştir. Rubrik yardımıyla bir bileşene verilen 0 puan, o başlığın planda yer almadığını, 1 puan yetersiz olduğunu, 2 puan büyük ölçüde ele alınmış ancak eksik veya düzensiz olduğunu, 3 puan ise olması gerektiği gibi yer aldığını belirtmektedir. Bu niceliksel değerlendirmeye tüm bileşenler değerlendirildikten sonra her stratejik plana atanan puanlar toplanmıştır. Stratejik plana ait toplam puan, Tablo 3'te yer alan toplam puan değerlendirmesine göre 0-5 puan aralığında ise "çok zayıf", 6-11 "zayıf", 12-17 "iyi", 18-21 ise "çok iyi" şeklinde nitelendirilmiştir.

Değerlendirme tablosu oluşturulurken Kılavuzun 94. sayfasında bulunan kontrol listesi tablosundan yararlanılarak puanlama yapılmıştır. Puanlamada kontrol listesindeki kriterlere göre oranlama yapılarak en yüksek puan olan 3 puan üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Örneğin kontrol listesinin durum analizi kısmında belirlenen 20 adet kıstas göz önüne alınmış ve incelenen stratejik planların durum analizleri puanlamaya tabi tutulmuştur (her bir kriter 3/20 puan olmak üzere). Sonuç olarak küsuratlı sonuçlar ise yakın değerlere yuvarlanmıştır.

Çalışmada nitel ve nicel yöntemler kullanılmıştır. Değerlendirmeye alınan veriler Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün internet sitesinden elde edilmiştir (DSİ, Stratejik Planlama).

Tablo 1. Stratejik Planın Bileşenleri

Bileşen	İçerik
Durum Analizi	Kurumsal tarihçe, mevzuat analizi, üst politika belge analizi, kurum içi ve kurum dışı analiz, paydaş analizi, fiziki kaynak analizi, mali kaynakların yıllar itibarı ile belirlenmesi, GZFT ve PESTLE analizlerini güncel olarak içermelidir.
Misyon	Ne, Kime, Nasıl, Niçin sorularına cevap vererek Amaç içeren, hedef ve paydaş odaklı olmalıdır.
Vizyon	Kısa, akılda kalıcı, çalışanları motive edici ve iddialı olmalıdır.
Temel Değerler	Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler ile uyumlu, ondan fazla olmamalıdır. İdarenin kurumsal ilkeleri ile uyumlu olmalıdır.
Amaçlar	Üst politika belgeleri ile uyumlu mu, iki ila yedi arasında olacak şekilde belirlenmeli, özelliikli, çevrilebilir ve izlenebilir olmalıdır.
Hedefler	Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlenmeli. Üst politika belgeleri ile tespitler ve ihtiyaçlar dikkate alınmalı. Bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olmalı. Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz hazırlanmalı, ölçülebilir ve zaman sınırlı olmalıdır.
Performans Göstergeleri	Her bir hedef için en az bir en fazla beş olacak şekilde belirlenmeli. Kalkınma planında yer alan ilgili göstergelere yer verilmeli. Ölçülebilir, zaman sınırlı ve miktar içermelidir.

Bu listede yer alan başlıkların stratejik planlarda yer alıp almadığını, yer alıyorsa niceliksel düzeyinin ne olduğunu belirlemek amacıyla dereceli puanlama ölçeği (rubrik) uygulanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Dereceli Puanlama Ölçeği

Çok İyi	3 Açık, anlaşılır ve kapsamlı bir şekilde belirlenmiş.
İyi	2 Büyük ölçüde açık, anlaşılır ve kapsamlı lakin eksik ve/ veya düzenli değildir.
Zayıf	1 Yeterli ölçüde açık, anlaşılır ve kapsamlı değildir.
Mevcut Değil	0 Mevcut değil.

Rubrik yardımıyla bir bileşene verilen 0 puan, o başlığın planda yer almadığını, 1 puan yetersiz olduğunu, 2 puan büyük ölçüde ele alınmış ancak eksik veya düzensiz olduğunu, 3 puan ise olması gerektiği gibi yer aldığını belirtmektedir. Bu niceliksel değerlendirmeyle tüm bileşenler değerlendirildikten sonra her stratejik plana atanan puanlar toplanmıştır.

Tablo 3. Toplam Puan Değerlendirmesi

Çok İyi	18-21
İyi	12-17
Zayıf	6-11
Çok Zayıf	0-5

Stratejik plana ait toplam puan, Tablo 3'te yer alan toplam puan değerlendirmesine göre 0-5 puan aralığında ise "çok zayıf ", 6-11 "zayıf ", 12-17 "iyi", 18-21 ise "çok iyi" şeklinde nitelendirilmiştir.

BULGULAR

DSİ son iki dönem stratejik planların incelenerek analiz edildiği bu bölümde öncelikli olarak bu stratejik planların benzerlikleri, farklılıkları ve varsa eksiklikleri betimsel anlamda analiz edilerek karşılaştırmalı biçimde incelenmiştir.

Tablo 4. DSİ 2019-2023 ve DSİ 2024-2028 Stratejik Planlarının Karşılaştırılması

DSİ STRATEJİK PLANLARININ KIYASLANMASI		
PLANDA YER ALACAK BÖLÜMLER	DSİ 2019-2023	DSİ 2024-2028
BAKAN SUNUŞU	✓	✓
ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU	✓	✓
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	X	✓
SP HAZIRLIK SÜRECİ	✓	✓
DURUM ANALİZİ	✓	✓
KURUMSAL TARİHÇE	✓	✓
UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	✓	✓
MEVZUAT ANALİZİ	✓	✓
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ	✓	✓
PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ	✓	✓
FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ	✓	✓
PAYDAŞ ANALİZİ	✓	✓
KURULUŞ İÇİ ANALİZ	✓	✓

PESTLE ANALİZİ	✓	✓
GEZFT ANALİZİ	✓	✓
TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ	✓	✓
GELECEĞE BAKIŞ	✓	✓
MİSYON	✓	✓
VİZYON	✓	✓
TEMEL DEĞERLER	✓	✓
STRATEJİ GELİŞTİRME	✓	✓
HEDEFLERDEN SORUMLU VE İŞBİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER	✓	✓
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	✓	✓
HEDEF KARTLARI	✓	✓
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ	✓	✓
MALİYETLENDİRME	✓	✓
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	✓	✓

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünün 2019-2023 ve 2024-2028 dönemleri stratejik planlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen bilgiler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. İnceleme sonucunda;

İki stratejik planda da kısaltmalar dizinine yer verildiği görülmüştür. 2024-2028 planında ilk bölüme girilmeden “Bir Bakışta Stratejik Plan” başlığı altında planın özetlenerek, misyon, vizyon, temel değerler ve belirlenen amaç ve hedeflerin özet olarak verildiğini lakin 2019-2023 stratejik planında böyle bir ibarenin olmadığı görülmektedir.

2019-2023 stratejik planında kullanılan “misyon” tanımlamasında küçük bir düzenleme yapılarak “Ülkemizin su ve ilgili toprak kaynaklarının bilim ve tekniğe uygun olarak, çevre duyarlılığı ve sürdürülebilirlik esasları dahilinde kullanıma sunularak geliştirilmesini sağlamak.” şeklinde yeniden düzenlenmek suretiyle 2024-2028 stratejik planında kullanılmıştır.

“Vizyon” tanımlamasında, herhangi bir değişikliğe gidilmemiş benzer şekilde 2024-2028 stratejik planında da kullanılmıştır.

“Temel değerler” tanımlamasında da Kılavuzda belirlendiği gibi 10 değer üzerine çıkmamış ve “işbirliği ve verimlilik” kavramları eklenerek 2019-2023 stratejik planında kullanılan ifadeler aynen kullanılmıştır. 2019-2023 ve 2024-2028 stratejik planlarında ilk bölümde “Stratejik Plan Hazırlık Süreci” başlıklarının bulunduğu ve önemli kavramlardan birisi olan planların üst yönetim tarafından sahiplenildiği görülmektedir. “Stratejik Plan Hazırlık Süreci” bölümünde iki stratejik planda da hazırlık süreçlerine kılavuzda belirtilen takvimlere riayet edilerek zamanında gerekli genelgelerin çıkarıldığı, duyurulduğu ve stratejik planlama ekiplerinin üst yönetim desteğiyle süratle kurulduğu ifadelerine yer verildiği görülmektedir. 2024-2028 planında ise hazırlık sürecinin alt başlıklarına ayrıca yer verilerek “DSİ 2024-2028 Stratejik Planı Program, Alt Program Hedefleri ile Stratejik Amaç-Hedef-Performans Göstergeleri” isimli tabloda açıkça ifade edildiği görülmüştür (DSİ 2024-2028 Stratejik Planı: 86).

İkinci bölüm ve stratejik planın temelini oluşturan “durum analizi” başlığı altında iki planda da yer verilen bölümde kurumsal tarihçe ve bir önceki stratejik planların değerlendirilmesi başarılı bir şekilde yapılmıştır. 2024-2028 stratejik planında bu değerlendirme güncel tarihli yapılarak detaylı bir şekilde ele alındığı

lakin 2019-2023 stratejik planında bu değerlendirmenin güncel olarak yapılmadığı ve 2017 yılında yapılan anketlerin kullanıldığı ifade edilmiştir (DSİ 2019-2023 Stratejik Planı: 47). Bu bölümde “incelenen dönemde neredeyiz” sorusuna cevap arandığı ve kapasitenin belirtilmesi gelecek plan dönemlerine ışık tutacak kavramlara yer verilmektedir.

İki planda da mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlenerek paydaş analizleri başarılı bir şekilde detaylı olarak yapılmış ve raporlanmıştır.

Kuruluş içi analizlerde ise her iki planda da kurum kültürü analizi, fiziki kaynak analizleri, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi, mali kaynak analizi, PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) analizleri ve GZFT (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizleri yapılarak raporlanmıştır.

Geleceğe bakış bölümlerinde kuruluşun faaliyetleri özetlenerek her iki planda da stratejilerden bahsedilmiştir. Lakin iki stratejik planda da insan kaynakları yetkinlik analizleri ile ilgili detaylı bilgiye yer verilmediği görülmüştür.

2024-2028 stratejik planında amaç, hedef ve performans göstergelerinden detaylı bir şekilde bahsetmeden önce Kılavuzda olmamasına rağmen ek olarak icmal tablolarının verilmesi planın anlaşılabilirliği açısından önemli olmakla birlikte 2019-2023 stratejik planında benzer bir yaklaşıma yer verilmeden amaç ve hedefler açıklamasına geçilmiştir.

Amaç ve hedefler de 2019-2023 stratejik planında 5 adet amaç, 12 adet hedef ve 32 adet performans göstergesi bulunmaktadır. 2024-2028 stratejik plan döneminde ise 6 adet amaç, 15 adet hedef ve 34 adet performans göstergesi belirlenmiştir (2019-2023 stratejik planında 32 adet performans göstergesine eklenen 8 adet performans göstergesi tablo 5’ te (*) ile belirtilmiştir. Belirtilen 8 adet performans göstergesi 2020 program bütçe esaslarına uyum sürecinde eklenmiştir (DSİ 2024-2028 Stratejik Planı: 21))

Tablo 5. Performans Göstergeleri Karşılaştırma Tablosu

Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
	DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ	2019-2023	2024-2028
1	Akredite deneyin artırılması	✓	X
2	Arazi toplulaştırma faaliyet alanı (kümülatif)	X	✓
3	Arazi toplulaştırması yapılan alanın toplam tarımsal ekilebilir alana oranı (*)	✓	✓
4	Bakım onarımı yapılan tesis sayısı	✓	X
5	Bakım ve onarımı gerçekleştirilecek tesis	✓	X
6	Bakım ve onarımı gerçekleştirilen taşkın kontrolü tesis sayısı	✓	X
7	DSİ tarafından içme suyu amaçlı yapılan baraj sayısı	✓	X
8	DSİ tarafından içme suyu sağlanan nüfus sayısı	✓	✓
9	DSİ tarafından inşa edilen baraj sayısı (kümülatif)	X	✓
10	DSİ tarafından inşa edilen gölet sayısı	X	✓
11	DSİ tarafından inşa edilen HES'lerin enerji üretim kapasitesi (Yıllık)	✓	✓
12	DSİ tarafından inşa edilen HES'lerin kurulu gücü	✓	✓
13	DSİ tarafından inşa edilen tesislerde sulamaya açılan net alan (*)	✓	X
14	DSİ tarafından kapalı sulama sistemi inşa edilen alanın toplam sulama tesisi inşa edilen alana oranı (*)	✓	X

Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
	DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ	2019-2023	2024-2028
15	DSİ tarafından sulamaya açılan brüt tarımsal alanın toplam ekonomik olarak sulanabilir alana oranı	X	√
16	DSİ tarafından sulamaya açılan net tarımsal alanın toplam sulama sahasına oranı (*)	√	X
17	DSİ tarafından temin edilecek içme suyu miktarı (Yıllık)	√	√
18	DSİ tarafından yapılan atık su arıtma tesisi kapasitesi (günlük, kümülatif)	√	√
19	DSİ tarafından yapılan atık su arıtma tesisi sayısı	√	√
20	DSİ tarafından yapılan içme suyu tesis sayısı	√	√
21	DSİ tarafından yenilemesi yapılan sulama alanı (brüt, kümülatif)	X	√
22	DSİ tarafından yenilemesi yapılan sulama tesisi sayısı (*)	√	X
23	Elektronik ölçüm sistemi takılan sulama tesisi sayısı	√	√
24	Gerçekleştirilecek kazı miktarı	√	√
25	Gerçekleştirilecek taşıma miktarı	√	√
26	Gözlem istasyonu sayısı	√	√
27	İK personeli başına düşen çalışan sayısı	X	√
28	Kalite ölçümü yapılan YAS noktası sayısı	√	X



Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
	DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ	2019-2023	2024-2028
29	Kapalı sistem sulama yapılan alan (*)	√	X
30	Lisansüstü diplomaya sahip çalışanların oranı	X	√
31	Miktar ölçümü yapılan YAS noktası sayısı	√	√
32	Personel giderlerinin oranı	X	√
33	Resmi İstatistik Programı standartında üretilen verinin artırılması	√	X
34	Su depolama kapasitesi (kümülatif, hm3)	X	√
35	Su kalitesi gözlem çalışmaları kapsamında yapılan deney sayısı	X	√
36	Su kalitesi numunesi alınan YÜS noktası sayısı	√	√
37	Sulama amaçlı yapılan baraj sayısı (*)	√	X
38	Sulama amaçlı yapılan gölet sayısı (*)	√	X
39	Sulama oranı	√	√
40	Sulama randımanı	√	√
41	Sulamaya açılan alan (DSİ, brüt)	√	√
42	Tamamlanacak sulama tesisi	√	X
43	Tamamlanacak sulama tesisi (kümülatif)	X	√

Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
	DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ	2019-2023	2024-2028
44	Tamamlanan Barajın artırılması	✓	X
45	Tamamlanan taşkın erken uyarı sistemi (TEUS) sayısı (kümülatif)	X	✓
46	Taşkın kontrol tesisleriyle korunan alanlar (kümülatif)	✓	X
47	Taşkın kontrolü sağlanan meskûn mahal sayısı	✓	X
48	Taşkın kontrolü tesis sayısı	✓	✓
49	Tescil işlemleri tamamlanan arazi toplulaştırma alanı (Kümülatif)	✓	✓
50	Ulusal staj programı kapsamında staj imkanı sağlanan öğrenci sayısı	X	✓
51	Uluslararası alanda sınıflandırılması yapılan verinin artırılması	✓	X
52	Uzaktan eğitim kapısı aracılığıyla eğitimlere katılan personel oranı	X	✓
53	Uzaktan eğitim kapısında personele sağlanan eğitim sayısı	X	✓
54	Üretilen AR-GE projesinin artırılması	✓	X
55	Yenilemesi tamamlanacak sulama alanı	✓	X
*2020 program bütçe esaslarına uyum sürecinde 2019-2023 Stratejik Planına eklenen göstergeler (8 adet)			

Amaç ve hedefler kapsamında bir amaç ve üç hedefin yeni eklenerek performans göstergelerinin ise plan döneminde izlenecek şekilde raporlandığı görülmektedir. Performans esaslı program bütçe süreçlerinde önemli rol

oynayan performans göstergeleri ise tablo 5' te detaylı olarak karşılaştırılmış ve raporlanmıştır. Tablo 5' te detaylı bir şekilde belirtildiği üzere iki stratejik planda belirlenen 55 adet performans göstergesi incelenmiştir. 2019-2023 stratejik planında olmayıp, 2024-2028 stratejik planında eklendiği görülen insan kaynakları ile ilgili performans göstergelerinin planın kalitesini arttıracak olduğu düşünülmektedir. Ayrıca 2024-2028 stratejik planından çıkarılan veya isim değişikliği yapılan performans göstergelerinin ise ölçülebilirlik hususlarının dikkate alınarak yapıldığı düşünülmektedir.

Son olarak 2019-2023 stratejik planında izleme ve değerlendirme bölümlerinin sonunda eylem planı verilmiş lakin 2024-2028 stratejik planında eylem planından bahsedilmemiştir.

Bu bölümde geliştirilen rubrik değerlerine göre nitel değerlendirmede elde edilen bulgular sonucunda puanlamalar yapılmış ve planlar yedi stratejik plan bileşenine göre değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 6. DSİ Stratejik Planlarının Kıyaslanması Tablosu

PLANDA YER ALACAK BÖLÜMLER	DSİ 2019-2023	DSİ 2024-2028
DURUM ANALİZİ	2	3
MİSYON	3	3
VİZYON	3	3
TEMEL DEĞERLER	3	3
HEDEFLER	3	3
AMAÇLAR	3	3
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2	3
TOPLAM	19	21

"Tablo 6"daki değerlendirme sonuçlarından da anlaşılacağı üzere 2024-2028 stratejik planı puanlama sonucunda 21 puan almıştır. Görüldüğü üzere, 2024-2028 stratejik planında durum analizi Kılavuza uygun bir şekilde güncel tarihli yapılarak detaylı bir şekilde ele alınmış fakat 2019-2023 stratejik planında bu değerlendirmenin güncel olarak yapılmadığı ve 2017 yılında yapılan anketlerin kullanıldığı DSİ 2019-2023 stratejik planının 47. sayfasında açıkça belirtilmiştir. Performans göstergelerindeki kapsayıcılık, ölçülebilirlik ve insan kaynakları göstergelerinin eklenmesiyle 2024-2028 stratejik planı bu kategoriden tam puan almıştır.

Böylelikle, 2024-2028 stratejik planı puanlama sonucunda 21 puan ve 2019-2023 stratejik planı 19 puanda almıştır. Stratejik planlara ait toplam puan tablo 3'te yer alan toplam puan değerlendirmesine göre; 18-21 ise "çok iyi" şeklinde nitelendirilmişti. Dolayısıyla DSİ tarafından hazırlanan iki stratejik planın da puanlamada "çok iyi" kategorisinde oldukları görülmektedir.

SONUÇ

Araştırma kapsamında ele alınan Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün son iki dönem stratejik planlarının karşılaştırmalı analizi sonucunda elde edilen verilere dayanılarak önemli sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle yapılan son iki dönem planın yapıldıkları döneme göre olan sürümleri ele alındığında CSBB tarafından yayımlanan Kılavuz ve rehberlere uygun hazırlandığı görülmektedir. Bu yönleriyle ve içerik olarak DSİ teşkilat yapısı içerisinde yer alan merkez ve taşra teşkilatlarını kapsayıcı planlar oldukları söylenebilir. 2019-2023 stratejik planında bulunmayan altı adet insan kaynakları göstergelerinin 2024-2028 stratejik planına eklenmesi 2024-2028 stratejik planını daha etkin bir hale getireceği düşünülmektedir. Ayrıca 2024-2028 stratejik planında dördüncü bölümde yer alan strateji geliştirme bölümünde ilgili döneme ait programdan performans göstergelerine kadar bütün süreci özetleyen bir tablonun kullanılması da planın anlaşılabilirliğini arttıran bir çalışma olduğu görülmektedir (DSİ 2024-2028 Stratejik Planı: 86). Geliştirilen rubrik yardımıyla yapılan puanlama sonucunda ise incelenen iki stratejik planın da puanlamada "çok iyi" kategorisinde değerlendirildiği görülmektedir.

Böylece şekilsel incelemelerden performans göstergelerinin ölçülebilirlik kriterlerinin incelenmesine kadar titizlikle incelenen 2024-2028 stratejik planının daha başarılı sonuçlar ile plan dönemini tamamlayacağı düşünülmektedir.

Stratejik plan gibi kamu idareleri için yüksek derecede öneme sahip olan bir belgenin hazırlanması ve üst yönetimin desteği alınarak uygulanmasında belirtilen ilkelere tam olarak uyum sağlanması açısından ve iki stratejik plan döneminde de sürecin başarıyla yönetilmesi açısından bu çalışmanın diğer kamu idarelerine örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Benzer bir çalışmanın Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü gibi yatırımcı bir kuruluş olan Karayolları Genel Müdürlüğü stratejik planlarına da uygulaması yapılabilir. Benzer çalışmaların yaygınlaşması iyi hazırlanmış stratejik plan örneklerinden veya incelemelerin yapıldığı örneklerden diğerlerine “know-how” ve “kıyaslama (benchmarking)” şeklindeki uygulamalarla stratejik planların hazırlanmasında kalitenin artışına çarpan veya çoğaltan etki ile hızlandıran etki yapacaktır.

KAYNAKÇA

Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.

Bryson, J.M. (2004). *Strategic planning for public and non-profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Buchanan, S., & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: an inspection-based approach. *Library and Information Science Research*, 34(2), 125-130. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.11.004>

Chance, S.M., & Williams, B.T. (2009). Assessing University Strategic Plans: a Tool For Consideration. *Educational Planning: The Journal of the International Society for Educational Planning*.

Coşkun, B., & Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16. <https://doi.org/10.25069/spmj.492784>

Coşkun, S. (2011). Kamu yönetiminde stratejik plan uygulamaları: ABD örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), 113-134.

Çakar, K. Ö., & Esen, A. (2023). Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının kurum performansına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 1010-1025.

Haraç, S., & Bozlağan, R. (2016). Stratejik Planlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Çorlu Belediyesi Örneği / A Comparative Study On Strategic Plans: Çorlu Municipality Case. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).

Johnsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31 (3), 243-268.

Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 159-180.

Kocaoğlu, M., Karaman, S., Sarıgül, M. M., Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 22(39), 225-238.

Mengü, G. P., & Akkuzu, E. (2008). Küresel Su Krizi ve Su Hasadı Teknikleri. Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 5(2), 75-85.

Özen, A., YAŞA, A. A., & Demirhan, H. (2016). Katılımcı Bütçeleme Anlayışı Çerçevesinde İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 Stratejik Planının Değerlendirilmesi. Electronic Journal of Social Sciences, 15(59).

Parlak, B., & Doğan, N. (2014). Dereceli Puanlama Anahtarı ve Puanlama Anahtarından Elde Edilen Puanların Uyum Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-2), 189-197.

Ren, H., Yuan, N. & Hu, H. (2019). Çin kırsalında konut kalitesi ve belirleyicileri: Yapısal bir eşitlik modeli analizi. Konut ve Yapılı Çevre Dergisi, 34, 313-329.

Sağdıç S. (2020). Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Stratejik Planlama: Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesinin Karşılaştırılması.

Smith, R.J. (1994). Strategic management and planning in the public sector. Essex: Longman.

Şahin, H. O. ve Kutbay, H. (2024). Veri zarflama analizi ile kamusal gelirlerin içme suyu ve atık su toplama merkezlerinde dağıtıma etkisinin incelenmesi: MESKİ örneği. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13(1), 142-161. doi:10.33206/mjss.1327594

Şevik, N. (2016). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 5(9), 37-54.

Tuncel, G. (2013). Sosyal Bilgiler Dersinde Rubriklerin Etkili Kullanımı. Marmara Coğrafya Dergisi(23), 213-233.

Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi(10), 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>

Yıldız E, Duruel MC. (2022). Evaluation of disaster and emergency management presidency (AFAD) strategic plans. Emerg Aid Disaster Science.;2(1):19-24.

CSBB. Kılavuz (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)). Erişim tarihi:29.03.2024, http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ). Stratejik Planlama, Erişim Tarihi: 29.03.2024, <https://www.dsi.gov.tr/Sayfa/Detay/755>

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar Ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Erişim Tarihi: 29.03.2024, <https://www.mevzuat.gov.tr/File/>



Araştırma Makalesi / Research Article

ANADOLU SELÇUKLU DEVLETİNDE GÜÇLÜ BİR KADIN: HÜDAVEND HATUN

Cahit ÇELİK*

Öz

1243 yılındaki Köseadağ Meydan Savaşı'ndan sonra Anadolu'yu işgal eden Moğollar, daha sonraki dönemlerde kendilerine bağlı yönetimler oluşturdular. Anadolu Selçuklu Sultanları Moğollara bağlı bir şekilde tahtta bulundular. 1256 yılında Moğol İmparatorluğu'nun dört parçaya ayrılması ve Anadolu'nun Cengiz Han'ın torunu Hülagü Han'ın başında olduğu İlhanlılar'da kalmasından sonra da bu sefer Anadolu Selçuklu Devleti İlhanlılar'a bağlandı. IV. Kılıç Arslan'ın kızı Hüdavend Hatun, İlhanlı Hükümdarı Abaka Han'ın emriyle oğlu Argun Han ile 1276 yılında evlendirildi. 16 yıla yakın Argun Han ile evli olarak İlhanlı Devleti'nin başkenti Tebriz'de yaşayan Hüdavend Hatun, Argun Han'ın 1291 yılında ölmesinden sonra Anadolu'ya gelerek Niğde'de valilik/melikelik yapmıştır. Hüdavend Hatun, Türk İslam tarihinde önemli bir kadın yönetici olup o dönemde Mevlâna Celâleddin-i Rûmî'nin oğlu Sultan Veled'in övgüsüne mazhar olmuştur. Hüdavend Hatun'un 1312-1313 yılları arasında kendi adına inşa ettirdiği türbe, mimari özellikleri ile Türk mezar mimarisinin eşsiz örneklerinden biridir. Türbenin yapımında zengin bezeme çeşitleri, kıvrımlı dallar arasına saklanmış figürler kullanılmıştır. Hüdavend Hatun Türbesi, Şamanizm, Budizm ve İslam motifleriyle bezenen eşsiz taş işçiliğiyle Moğol ve İslam sanatının harmanlanmış bir şaheseridir. Bu çalışmada, Anadolu Selçuklu Sultanı IV. Kılıç Arslan'ın kızı Hüdavend Hatun'un tarihi kimliği irdelenmekte, hayatta iken yaptırdığı türbenin mimari özellikleri ile bezemelerdeki figürlerin anlamları aranmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hüdavend Hatun, Hüdavend Hatun Türbesi, İlhanlılar, Niğde, Anadolu Selçuklu Devleti

*Dr, Niğde Valisi, cahitcelik@gmail.com, ORCID: 0009-0006-6899-9924

A POWERFUL WOMAN DURING ANATOLIAN SELJUK STATE: HUDAVEND HATUN

ABSTRACT

After the battle of Kosedag in 1243, the Mongols occupied Anatolia and afterwards Mongols created dependent administrations. Anatolian Seljuk Sultans were on the throne but they were totally abided by the orders of Mongols. In 1256, after the Mongol Empire was divided into four parts, Anatolia remained under the Ilkhanids led by Genghis Khan's grandson Hulagu Khan and Anatolian Seljuk State became under the control of Ilkhanids. By order of the Ilkhanid ruler Abaka Khan, Hudavend Hatun, the daughter of IV.Kılıç Arslan, married to Abaka's son Argun Khan in 1276. The aim of this study is to investigate the life of Hudavend Hatun and the Tomb she had built for herself. Hudavend Hatun, staying married to Argun Khan for 16 years, lived in Tabriz, the capital of the Ilkhanid State. Hudavend Hatun came to Anatolia after Argun Khan's death in 1291 and served as governor in Nigde. Hudavend Hatun is the first female ruler in Türkiye Islamic history and a ruler who was praised by Sultan Veled, the son of Mevlana Celâleddin Rumi. The tomb, which Hudavend Hatun had built in her name between 1312-1313 is one of the unique examples of Türkiye tomb architecture with its architectural features. The tomb is a masterpiece of Mongolian and Islamic art blended with the rich decoration types used in the construction of the tomb. The figures hidden among the curved branches, and the stonework adorned with Shamanism, Buddhism and Islamic motifs are unique. In this study, the historical identity of Hudavend Hatun, the daughter of the IV. Kılıç Arslan, is examined. Also, this study tries to clarify the architectural features of the mausoleum and the meanings of the figures in the decorations.

Keywords: Hudavend Hatun, Hudavend Hatun Tomb, Ilkhanids, Nigde, Anatolian Seljuk State

GİRİŞ

Selçuklu devletleri arasında en uzun ömürlü olan Anadolu Selçuklu Devleti Süleyman Şah tarafından İbn Bibi'ye göre 1074 yılında (1996a:12), Osman Turan'a göre ise 1075 yılında kuruldu (1999:48). Süleyman Şah Konya'yı başkent yaparak, hâkimiyeti altında bulunan topraklarda yaşayanların inançlarına saygı gösterdi. Aynı zamanda Bizans İmparatorluğu içindeki taht mücadelelerinde etkili olarak ve bundan yararlanarak çok kısa sürede topraklarının sınırını 1080 yılında Marmara ve Ege denizlerinin sınırlarına kadar genişletti. Anadolu Selçuklu Devleti, Sultan I. Alaaddin Keykubad (1219-1237) döneminde ciddi bir gelişme göstermiş, her açıdan en parlak dönemini yaşamıştır (İbn Bibi, 1996a: 16). Alaaddin Keykubad zehirlenerek 45 yaşında öldüğünde yerine oğlu II. Gıyaseddin Keyhüsrev geçmiştir (İbn Bibi, 1996b: 12). II. Gıyaseddin Keyhüsrev tahta geçtikten sonra Diyarbakır'ın da alınmasıyla Anadolu Selçuklu Devleti en geniş sınırlarına ulaştı. Fakat bu arada başlayan Baba İshak isyanı Anadolu Selçuklu Devleti'nin gücünü zayıflattı. Bundan kısa bir süre sonra Baycu Noyan komutasındaki Moğol ordusu Anadolu içlerine girerek 1242-1243 yılında önce Erzurum'u ele geçirdi akabinde 1243 yılında yapılan Köseadağ Savaşı'nda da Anadolu Selçuklu ordusunu ağır bir yenilgiye uğrattı. Daha sonra Sivas ve Kayseri'yi ele geçiren Moğollar ile yapılan barış anlaşmasına göre artık Anadolu Selçuklu Devleti Moğolların hakimiyeti altına girdi (İbn Bibi, 1996b:13).

Köseadağ Savaşından sonra Moğollar istedikleri sultanları tahta çıkarmışlar, bazen de karışıklık çıkararak ülkeyi daha rahat bir şekilde yönetmeye çalışmışlardır (Alpaydın, 2022: 8). Hülagü Han öldükten sonra yerine geçen oğlu Abaka Han hem Anadolu üzerindeki hâkimiyetini perçinlemek hem de Anadolu halkı ile bir bağ kurmak için IV. Kılıç Arslan'ın kızı Hüdavend Hatun'u oğlu Argun Han ile evlendirmek istemiş, Anadolu halkı ve o dönemdeki Anadolu Selçuklu Devletinin yöneticileri çok istemeseler de bu evliliğe razı olmuştur (Alpaydın, 2022). Anadolu Selçuklu Devletinin tarihini çok önemli bir şekilde etkileyen Moğol istilası diğer taraftan ciddi bir göç hareketine sebebiyet vermiş, Anadolu'nun batı kısımlarının da demografik açıdan değişmesine, Türkleşmesine kapıları aralamıştır. Anadolu Selçuklu Devleti tarihinin anlatıldığı dört tane temel kaynak vardır. Bu eserler; İbn Bibi tarafından yazılmış "El-Evamirül-Ala-iyye fil Umuril Ala'iyye", Kerimuddin Mahmud Aksarayi tarafından yazılmış "Müsamertül Ahbar", Niğdeli Kadı Ahmed'in

“El-Veledü’ş-Şefîk ve’l-Hâfidü’l-Halîk” ve yazarı bilinmeyen anonim olan “Tarih-i Al-i Selçuk” isimli eserlerdir (Köprülü, 1943).

Bu çalışmada, öncelikle Anadolu Selçuklu Devleti ile ilgili yukarıda belirtilen kaynak eserler başta olmak üzere daha sonraki dönemlerde de Anadolu Selçuklu Devleti’nin tarihi ile ilgili yazılan eserlerde Anadolu Selçuklu Hükümdarı IV. Rükneddin Kılıç Arslan’ın kızı Hüdavend Hatun’un Argun Han ile evlenmeden önce Anadolu’daki siyasi durum, Hüdavend Hatun’un İlhanlı Hükümdarı Argun Han ile evliliği, Argun Han’ın ölümünden sonra Hüdavend Hatun’un Anadolu’ya gelmesi, Hüdavend Hatun’un Niğde’de valilik/melikelik yapması, kendi adına türbe yaptırması ve yaptırdığı türbenin mimari özellikleri ele alınacaktır.

1. KÖSEDAĞ MEYDAN SAVAŞI VE MOĞOLLARIN ANADOLU’YU İSTİLASI

Anadolu Selçuklu Devleti I. Alaaddin Keykubad döneminde (1220-1237) en müreffeh dönemini yaşamış, Anadolu hem imar hem de sanat ve ilim açısından altın yıllarını yaşamıştır. Bu dönemde Hazreti Mevlana’nın babası Bahaeddin Veled başta olmak üzere birçok ilim insanı için Anadolu Selçuklu Devleti’nin başkenti Konya mesken olmuştur. Sivas, Konya, Alanya, Aksaray, Kayseri, Niğde gibi şehirlerde çok önemli tarihi eserler inşa edilmiş olup bu eserlerin önemli bir kısmı günümüze kadar sapasağlam bir şekilde gelmiştir. I. Alaaddin Keykubad döneminde devlet siyasi, iktisadi ve kültürel açıdan zirve noktasına ulaşmıştır (Öğün Bezer, 2018:126). I. Alaaddin Keykubad, yaklaşmakta olan Moğol istilasına tedbir almak için önce Harezmsahlar daha sonra Eyyubiler ile ittifak kurma çabası içerisine girmiştir. Ancak bu birliktelik sağlanamayınca I. Alaaddin Keykubad ile Celaleddin Harizmşah arasında 1230 yılında Yassıçimen Savaşı olmuş ve savaşta Celaleddin Harizmşah mağlup olmuştur. I. Alaaddin Keykubad, Moğollara karşı Eyyubiler ile de ortak hareket etme çabasına devam etmiş ancak bunu uygulayamadan yediği bir av etinden zehirlenerek ölmüştür. I. Alaaddin 1237 yılında öldükten sonra II. Keyhüsrev tahta geçti (İbn Bibi, 1996b: 19). Moğolların baskıları neticesinde Türkistan, İran ve Azerbaycan’dan Moğolların önünden kaçarak Anadolu’ya akın eden Türkmenleri iskân etmek, onların temel insani ihtiyaçlarını gidermek büyük sorunları da beraberinde getirdi. O dönemdeki

yöneticilerin de ilgisizliği yüzünden konar-göçer Türkmenlerin yaşadığı maddi sıkıntılar sebebiyle başlayan ayaklanma Baba İlyas ve Baba İshak'ın önderlik ettiği ve Selçuklu sultanını tahttan indirmeyi hedefleyen bir isyana dönüştü. Adıyaman, Malatya, Sivas ve Amasya'da etkili olan isyan çok zor da olsa bastırılabilirdi. Babai isyanı, Anadolu Selçuklu Devletini askerî, idari ve iktisadi anlamda çok zor durumda bıraktı ve Moğolların rahat bir şekilde Anadolu'ya saldırmasının önünü açtı. Babai isyanını bastırmak için Erzurum'da bulunan ordu çağırılmıştı. Ordunun Anadolu'nun iç tarafına gitmesini fırsat bilen Moğollar 1242 yılının sonbaharında çok rahat bir şekilde doğu-batı ticaretinin kapısı ve Anadolu'nun doğu tarafında çok stratejik bir konuma sahip olan Erzurum'u ele geçirdiler (İbn Bibi, 1996b: 62). Kış Mugan şehrindeki kışlağında geçiren Baycu Noyan komutasındaki ordunun 1243 baharıyla beraber Anadolu'ya saldıracağından şüphe yoktu. Bunu bilen sultan II. Keyhüsrev hem ordusunu güçlendirmeye hem de yanında müttefikler bulmaya gayret gösterdi. Kış boyunca yapılan hazırlıklar çerçevesinde ordunun mevcudu 70.000'i buldu. Ordunun içerisinde ıktalı askerler, beyliklerden gelen birlikler, paralı Frank ve Gürcü askerleri bulunmaktaydı. Kayseri'de toplanan Selçuklu ordusu Sivas'a vardıktan sonra ayrıca Halep melikinin gönderdiği 3.000 kişilik askerî kuvvet de Selçuklu ordusuna katıldı. Sivas'ta bekleyip Moğolların saldırılarını kademeli olarak karşılama teklifinde bulunanlar korkaklıkla itham edildi; Erzincan'a doğru harekete geçilip Moğollara baskın yapılarak savaş yapılmasını önerenler galip çıktı. Sivas'ın kuzeyinde bulunan Köseadağ mevkiinde Selçuklu ordusu karargâh kurdu. Bu arada Erzincan'ı geçen Moğol ordusu da Selçuklu ordusunun karargâhına yakın bir yerde karargâhını kurdu. 20.000 kişilik öncü Selçuklu birliği Moğollara saldırıya geçti. Moğollar, Türklerin uyguladığı ricat sistemini uygulayarak Selçuklu öncü birliğini pusuya düşürerek imha ettiler. Bunun üzerine Selçuklu ordusuna yardıma gelen 3000 kişilik Kilikya Ermeni askerleri savaşa girmeden kaçtılar. Bozgunu seyreden Sultan II. Keyhüsrev'in karargâhı terk edip kaçması ordunun dağılmasına sebebiyet verdi ve Moğollar 3 Temmuz 1243 tarihinde çok rahat bir zafer kazandı (İbn Bibi, 1996b:64). Baycu Noyan komutasındaki Moğol ordusu Anadolu'nun içlerine doğru yürümeye devam etti. Önce Sivas'ı alan Moğollar daha sonra da Kayseri'yi ele geçirdi. Daha sonra yapılan pazarlıklar neticesinde her sene Moğollara belli bir vergi vermek üzere anlaşma sağlandı ve Anadolu Selçuklu Devleti Moğollara bağlı bir devlet haline geldi. Baycu Noyan, Anadolu'da kendine bağlı Moğol valiler bırakarak Mugan'a geri döndü.

Kösedağ Savaşı sırasında Tokat’a kaçan II. Keyhüsrev oradan da Konya’ya geçmiş, akabinde 1246 yılında Alanya’da vefat etmiştir. II. Keyhüsrev öldüğünde İzzeddin Keykavus, Kılıç Arslan ve Alaaddin Keykubad isimli üç tane oğlu bulunmakta idi. Oğulların en büyükleri olan İzzeddin Keykavus, Vezir Şemseddin İsfahânî ve emirler içerisinde etkili olan Celâleddin Karatay’ın destekleriyle tahta geçti (İbn Bibi, 1996b:88).

2. II. İZZEDDİN KEYKAVUS - IV. KILIÇ ARSLAN TAHT SAVAŞLARI

Moğol Hükümdarı Güyük Han tahta çıkınca, yapılacak törene Selçuklu Sultanının da katılması için elçiler gönderildi. Bunun üzerine Selçuklu Veziri İsfahânî, Sultan II.İzzeddin Keykavus’un yerine sultanın kardeşi IV.Kılıç Arslan’ı ve onun atabeyi Bahattin Tercüman’ı tören için gönderdi. Bu arada Moğollar, Selçuklulardan istedikleri vergileri ve hediye miktarlarını üç katına çıkardılar. Güyük Han’ın cülüs töreninde IV.Kılıç Arslan’ın atabeyi, II. Keykavus’un tahtı kanunsuz bir şekilde ele geçirdiğini söyleyince, Güyük Han, IV. Kılıç Arslan’ı sultan ilan etti. Güyük Han, II. Keykavus ile İsfahânî’nin ölüm emrini vererek, IV.Kılıç Arslan ile beraber 2000 kişilik bir askerî birliği de Anadolu’ya gönderdi. IV. Kılıç Arslan Sivas’a ulaşınca sultanlığını ilan etti. Moğol askerî birliğinin geldiğini duyan İsfahânî yanına II. Keykavus’u da alarak Alanya’ya kaçtı. İsfahânî’yi yakalatıp idam ettirmeyi başaran Bahaddin Tercüman, devleti elinde oynatan emiri ortadan kaldırdı. Öldürülen vezir İsfahânî’den sonra Celâleddin Karatay taht kavgalarını ortadan kaldırmak için üç kardeşin bir arada tahta oturmasını teklif etti. Önce bu teklifi kabul eden IV. Kılıç Arslan’ın taraftarları daha sonra bundan vazgeçince iki kardeşin orduları Aksaray’da 1249 yılında savaş yaptılar. Savaşı II. Keykavus’un taraftarları kazandı ve IV. Kılıç Arslan esir edildi (İbn Bibi, 1996b:124). Karatay, üç kardeşin de atabeyi oldu ve üç kardeşin aynı anda tahta oturması fikri uygulamaya konuldu. Selçuklu sultanları bu dönemde illerdeki subaşlarını bile atama yetkilerine sahip değildi. Erzincan serleşkerliği görevini isteyen Müineddin Pervane bunun için Baycu Noyan’ın huzuruna çıkıp ondan izin aldı. Diğer taraftan Altın Ordu Devletinin başında bulunan Moğol Hükümdarı Batu Han, Anadolu Selçuklu Devleti sultanına elçiler göndererek, yanına gelmesini emretti. 1254 yılının sonbaharında yola çıkan ve Sivas’a varan II. Keykavus, atabeyi Karatay’ın ölüm haberini Kasım 1254 yılında alınca kendisinin yerine kardeşi II. Alaaddin Keykubad’ı gönderdi. Ancak

II. Alaaddin Keykubad 1254 yılında Erzurum taraflarında bir suikast neticesinde zehirlenilerek öldürüldü (İbn Bibi, 1996b: 13). II. İzzeddin Keykavus daha sonra IV. Kılıç Arslan'ın sultanlık yetkilerini alarak onu hapsedti. Bunun üzerine, IV. Kılıç Arslan'ın taraftarları onu hapisten kaçırarak Kayseri'ye götürüp sultan ilan ettiler. İki kardeş arasında bir kez daha savaş oldu. IV. Kılıç Arslan'ın ordusu bir kez daha yenildi ve kendisi esir alınarak Uluborlu kalesine hapsedildi (İbn Bibi, 1996b:142).

Hülagü 1256 yılında bir daha Moğolistan'dan çıkıp İslam ülkelerini ve Bağdat'ı fethetmek üzere batıya doğru ilerleyince, Baycu Noyan mecburen yaylaklarını Hülagü Han'ın ordusu için boşaltıp Anadolu'ya geldi. Moğolların istekleri bitmek bilmiyordu, peş peşe elçiler gönderip Anadolu Selçuklu Devletinden anlaşma dışında vergi istiyorlardı. Bundan bıkan Selçuklu hükümdarları Altın Ordu Devleti Hükümdarı Batu Han'dan bu isteklere engel olacak bir ferman aldılar. Bu fermanın alınmasına çok sinirlenen Baycu Noyan bir daha ordusuyla Anadolu'ya girdi. Aksaray yakınlarında Baycu Han'ın ordusu ile Selçuklu ordusu arasında Ekim 1256 yılında yapılan savaşta Selçuklu ordusu ağır bir yenilgi aldı (Kuşcu, 2017:109). Haberi alan Keykavus Konya'dan Alanya'ya kaçtı, daha sonra oradan da İznik Rum hükümdarına sığındı. Bu arada hapisten çıkarılan IV. Kılıç Arslan Konya'ya getirilerek sultan ilan edildi (İbn Bibi, 1996b: 149). İranlı emirlerden Nizamettin Hurşit ile Müineddin Süleyman Pervane, bu dönemde sultan adına tamamen yönetimi ellerine aldılar. Daha sonra ise Müineddin Süleyman Pervane vezirliğe atanarak ülkede tek güç haline geldi. Baycu Noyan Anadolu'dan ayrılınca bu sefer yine II. Keykavus, İznik İmparatoru'ndan sağladığı Frank kuvvetleriyle geri gelerek Konya'yı 1257 yılında geri aldı. Aynı yıl II. İzzeddin Keykavus'un nezareti altında IV. Kılıç Arslan Niğde ser-leşkerliğine verildi. Ancak IV. Kılıç Arslan kısa süre sonra bu görevden azledilince yardım için Kayseri Subaşı Samsamüddin'in yardımına başvurdu. İki kardeş arasında 1257 yılında yapılan savaşta IV. Kılıç Arslan'ın yanında duran Niğde'nin ileri gelenleri II. İzzeddin Keykavus tarafından yakalanıp, ağır işkencelere uğrattıldı ve şehir dışına çıkarılarak idam edildi (Ertuğrul, 2015: 18). Bu yenilgiden sonra Pervane yanına IV. Kılıç Arslan'ı alarak Hülagü'nün yanına Hemedan'a gitti. Hülagü, yine IV. Kılıç Arslan'ı sultan olarak atadığına dair bir ferman verdi, ancak Hülagü Bağdat seferine çıkacağı için onlara asker veremedi. Anadolu'ya dönen Pervane ve IV. Kılıç Arslan kışı Erzincan'da geçirdiler. Bu arada Bağdat'ı fetheden Hülagü onlara yardım olarak 1000 kişilik bir asker gönderdi.

Ancak,

II. Keykavus'un ordusu bu gelen askerî birliği yok edince, Pervane ve IV. Kılıç Arslan tekrar Hülâgü'nün yanına varıp bu sefer 10.000 kişilik bir askerî yardım aldılar. Daha sonra ise Hülâgü Han ülkeyi iki kardeş arasında bölerek, ikisini de sultan olarak atadı. II. İzzeddin Keykavus, başkenti Konya olan ve Kayseri'den Antalya'ya kadar olan bölgeyi yönetirken, IV. Kılıç Arslan başkenti Tokat olan ve Samsun ile Sinop'u da içine alan orta Karadeniz bölgesini yönetti (Aksaray, 2000: 46; Parpucu, 2002: 9).

1260 yılında yapılan Ayn Calut savaşında Memluklerin Moğolları yenmesinden cesaret alan II. Keykavus tekrar isyan bayrağını açtı. Bunun üzerine Hülâgü 10.000 kişilik bir orduyu Anadolu'ya gönderdi. II. Keykavus, vezir Fahreddin Ali komutasındaki orduyu savaş için gönderdi. Ancak, çıkış yolu olmadığını gören Fahreddin Ali savaşmadan IV. Kılıç Arslan'ın tarafına geçince, II Keykavus İstanbul'a kaçtı, oradan da Kırım'a geçerek öldüğü yıl olan 1280 yılına kadar sürgün hayatı yaşadı. II. Keykavus'un 1261 yılında ülkeyi terk etmesinden sonra IV. Kılıç Arslan tek başına hükümdar oldu. Pervane biraz daha geride kalarak vezirliği Fahreddin Ali'ye verdi, ancak asıl iktidarı yöneten kendisiydi. Hatiroğlu Şerafeddin ise 1260 yılından sonra Beylerbeyi ünvanı ile tüm Anadolu Selçuklu Devleti'nin genel ordu komutanlığı görevini yürüttü (Şen ve Bingöl, 2022: 383).

Hülâgü Han 1265 yılında ölünce yerine Abaka Han İlhanlı hükümdarı oldu. Müineddin Süleyman Pervane ve IV. Kılıç Arslan ile beraber Abaka Han'ın cülus töreni için Tebriz'e gittiler. IV. Kılıç Arslan Anadolu'ya tek başına döndü. Pervane biraz daha Tebriz'de kalarak Abaka Han'ın güvenini kazandı. IV. Kılıç Arslan'ı Abaka Han'ın gözünden düşürmek için onun Memluk Sultanı Baybars ile işbirliği yaptığına Abaka Han'ı inandırdı. Pervane Anadolu'ya döndükten sonra, Hatiroğlu Şerafeddin ve Kırşehir Emiri Cacaoğlu Nureddin ile birlikte hareket ederek, IV. Kılıç Arslan'ı "İlhanlılardan çok önemli bir ferman geldi, onu görüşelim" diye Aksaray'a çağırdı (İbn Bibi, 1996b:167). Sultan IV. Kılıç Arslan Aksaray'a geldikten sonra yemek esnasında içeceğinin içerisine zehir katıp onu 1266 yılında öldürdüler (Aksaray, 2000: 65, İbn Bibi, 1996b:169). Bazı kaynaklar ziyafet sırasında Kılıç Arslan'ın zehirleneceğini anladığını ve kaçmaya çalışırken Hatiroğlu Şerafeddin ve kardeşi Ziyaeddin tarafından öldürüldüğünü belirtmektedir (Şen ve Bingöl, 2022: 383).

IV. Kılıç Arslan öldükten sonra tahta daha 2-3 yaşında olan oğlu III. Keyhüsrev geçti. Ancak asıl iktidar artık Pervane'nin elinde idi (Ertuğrul, 2015:19). Pervane

aynı zamanda IV. Kılıç Arslan'ın dul eşi Gürcü Hatun ile de evlenerek konumunu güçlendirdi. Pervane'nin etkinliği 1277 yılına kadar devam etti. Memluk Sultanı Baybars'ın 1277 yılının Nisan ayında Moğol ordusunu Elbistan'da çok ağır bir yenilgiye uğratmasından sonra, savaş alanında bulunan Pervane Tokat'a kaçtı. Baybars, Anadolu'da çok uzun süre kalmayıp döndükten sonra Anadolu'ya gelen İlhanlı hükümdarı Abaka Han, savaşın üzerinden iki ay geçmesine rağmen Elbistan ovasının her tarafında İlhanlı askerlerinin cesetleriyle karşılaştı. Bunun üzerine Anadolu'yu talan eden Abaka Han Pervane'yi maiyetiyle beraber Ağrı ili sınırları içerisinde bulunan ve İlhanlıların yazlık yaylağı olan Aladağ'a götürdü ve orada 2 Ağustos 1277 tarihinde otuz beş kadar adamıyla beraber öldürdü (Aksarayi, 2000: 90; İbn Bibi, 1996b: 14)

3. HÜDAVEND HATUN'UN ARGUN HAN İLE EVLENMESİ

Tarihi kaynaklarda Selçuklu Sultanlarının eş ve çocukları hakkında bilgi bulmak çok mümkün değildir. 1303 tarihli bir belgede IV. Kılıç Arslan'ın Sultan Hatun isimli bir kızıdan bahsedilmektedir (Oral, 1955:385). Oral, bu belgede bahsedilen kişinin IV. Kılıç Arslan'ın kızı olduğunu ve Cimri'nin (II. İzzeddin Keykavus'un oğlu Alaaddin Siyavuş) onunla evlenmek istediğini iddia etmektedir (1955:393). Akşit ise belgede bahsedilen kişinin Hüdavend Hatun olduğunu ileri sürmektedir (Akşit, 2011: 233). Anadolu Halkı ile ilişkisini güçlendirmek isteyen Moğol Hükümdarı Abaka Han, IV. Kılıç Arslan'ın kızı ve o dönemde hükümdar olan III. Gıyaseddin Keyhüsrev'in kız kardeşi Hüdavend Hatun'u oğlu Argun ile evlendirmek için Anadolu Selçuklu Devleti ileri gelenleri ile Anadolu'daki Moğol emirlerinin huzura gelmelerini emretti. İbn Bibi'ye göre Hüdavend Hatun'un istenmesi ile ilgili ferman şöyle idi:

“Cihan padişahı İlhanlı Azam'ın (Abaka)- azameti artsın- yıldızlar eşiği olan bargahından çıkan mübarek bir düşünceye, etkili bir emre, kadere benzeyen bir fermana ve yapılmasından kaçınılmayacak bir hükme göre, yaratılışı ve endamı güzel, iffeti ve namusuyla melikelerin örneği, mümin kadınların şerefi olan şehid sultan Rükneddin Kılıç Arslan'ın –Allah onu merhametiyle sarsın- mübarek haremının temiz iffetlilerinden ve parlak incilerinden biri, düşmanı bağlayan, dünyayı elde eden, ülke bağışlayan şehzadelerinden biriyle nikahlanma

mutluluğuyla şereflensin. Onun şerefiyle Selçuk hanedanını bayrağının mahçesi ayyuka çıksın” (İbn Bibi, 1996b: 179).

Bu olay Anadolu’da Müslüman ahali arasında ciddi bir rahatsızlık yarattı. Dinen Müslüman olan bir kadının Budist olan bir kişi ile evlenmesi caiz olarak görülmemektedir (Erzi, 1949). O dönemde Anadolu Selçuklu Devleti’nin en üst düzey yetkilisi olan Süleyman Pervane bu izdivacın uygun olmadığını bildiği halde düğün hazırlıklarına girişti. Diğer taraftan Baybars ile Pervane arasında yapılan mektuplaşmaların Moğol komutanlar tarafından ele geçirilmesi Pervane’yi tedirgin ediyordu (Şen ve Bingöl, 2022: 386). Pervane bu amaçla İlhanlıların başkenti Tebriz’den gelen elçileri oyalıyor, vakit kazanmaya çalışıyordu. Tebriz’e gidecek olan heyet Sivas’ta bir süre kaldığında gerekçe olarak Pervane: *“Melike’nin düğün ihtiyaçlarını karşılamak ve Abaka’ya sunulacak hediyeleri temin etmek”* dedi (Aksaray, 2000: 77). Pervane bu arada Baybars ile mektuplaşarak, Anadolu’ya yapacağı seferi daha öne çekmesini rica etti. Ancak İlhanlı Hükümdarı Abaka’dan sert ifadeler içeren bir ferman 1276 yılının Mayıs ayı başında gelince Pervane Tebriz’e doğru yola çıktı. Pervane ve Eminateddin, Hüdavend Hatun’u götürmek için yola çıktıklarında geride kalan kişileri Hatiroğlu Şerafeddin konusunda uyardılar (İbn Bibi, 1996b:180).

Hüdavend Hatun’un gelin olarak Moğol diyarına varıp hükümdar Abaka Han’ın huzuruna çıkarıldığında, kendisine şefkatle muamele edildi. Abaka Han gelini getiren Pervane ve ekibindeki kişilere birçok hediyeler verdi, aynı zamanda Anadolu Selçuklu Sultanına da hediyeler gönderdi (İbn Bibi, 1996b: 183). Hüdavend Hatun 1276 yılında evlendiğinde eşi Argun Han o zaman şehzade idi. Hüdavend Hatun’un eşi Argun Han’ın babası olan Abaka Han 1282 yılında öldüğünde tahta Abaka Han’ın amcası Teküdar geçti. Teküdar’ın Müslümanlığı kabul etmesinden dolayı Moğol büyükleri isyan etti. İsyan neticesinde Teküdar 1284 yılında öldürülünce yerine Hüdavend Hatun’un eşi Argun Han tahta geçti (Parla, 2017:150). Argun Han, Tebriz’e yakın bir bölgede kendi adını taşıyan Arguniye isminde bir şehir inşa ettirmeye çalışmış (Sümer; 1989: 187) ancak ömrü uzattığı iddiasıyla Hindistan’dan getirilen yiyecekleri yedikten sonra sağlığı bozulmuş ve 10 Mart 1291 tarihinde bugün için Ağrı ili sınırları içerisinde bulunan ve İlhanlıların yazlık yaylağı olarak kullandığı Aladağ’da ölmüştür (Aksaray, 2000: 136). Argun Han öldüğünde tahta geçecek olan Geyhatu Han da Aladağ’da bulunuyordu. Bunun üzerine Argun Han’ın hatunlarına ait olan çadır ve otağlar

Geyhatu Han'ın yanına Aladağ'a getirildi. Geyhatu 1291 yılında Aladağ'dan Ahlat'a gelmiş ve 1295 yılında ölmüştür (Parla, 2019: 1012).

Akşit, herhangi bir kayıt olmasa bile, Argun Han'ın ölümünden sonra Anadolu'ya gelen Hüdavend Hatun'un tekrar evlenmesinin kuvvetle muhtemel olduğunu, Hüdavend Hatun'un Argun Han'ın ölümünden sonra ilkin Tokat'a geldiğini bir süre orada kaldığını, oradan ne zaman ayrılıp Niğde'ye geldiğinin bilinmediğini belirtmektedir (Akşit, 2011:235). Müslüman olan Hüdavend Hatun'un koyu bir Budist olan Argun Han ile nasıl bir yaşam sürdüğü, evliliklerinden çocuklarının olup olmadığı bilinmemektedir.

Niğdeli Kadı Ahmed ise *“El-Veledü's-Şefik ve'l-Hâfidü'l-Halik”* adlı eserinde Hüdavend Hatun ile ilgili şöyle demektedir: *“Bu şekilde Selçuklu meliklerinin erkeklerini zikretmeyi tam bir ihtiyatla yerine getirdik. Onlarla ilgili babın tamamlayıcısı olarak, zikredilen kimselere mensup olup bütün meliklerin bakiyyesi olan kadınların övüncü, azametli melike, saide, mutahhara, mükerreme, merhume, mağfure, hayyire, mebrure, Selçuklu ailesinin tacı, Gevher nesepli, Sultanı said Rükneddin Kılıç Arslan b. Sultan Gıyaseddin Keyhüsrev b. Sultan Alaüddin Keykubad'ın kızı Hüdavend Hatun (Allah, İbrahim'e bahşetmiş olduğu nurla kabrinde onu rahmet ettirsin)'u da zikretmek suretiyle, bu kitabı süslü ve gönül açıcı bir şekilde ikmal etmek istedik. Mezkûr Melike'nin vefat tarihi 732 yılının Recep ayının evveline, Pazartesi gününe tarihlidir. Şerefli merkadi, bu kitabın yazıldığı yer olan Nekide mehrusesindeki mezarların en meşhurdur”* (Ertuğrul, 2015: 449).

Hüdavend Hatun ömrünün 16 yılını Anadolu dışında Argun Han'ın yanında Tebriz ve Arran civarında geçirmiş, eşinin koyu Budist olması ve bahşiler (Budist rahipler) ile yakın ilişki de olması ister istemez Budizm ve Budist mistisizmi hakkında Hüdavend Hatun'un etkilenmiş olma ihtimalini güçlendirmektedir. Birçok farklı dil ve dinden kişinin yaşadığı İlhanlı sarayında Hüdavend Hatun hem Budist mistisizmine hem de tasavvufa ilgi duyduğu anlaşılmaktadır (Parla, 2019: 1015). IV. Kılıç Arslan'ın eşi ve aynı zamanda Hüdavend Hatun'un annesi olan Fatma Hatun ile üvey annesi Gömeç Hatun, Muineddin Pervane'nin eşi Gürcü Hatun, İlhanlı Hükümdarı Geyhatu Han'ın eşi Paşa Hatun'un Mevlevi muhibbi oldukları özellikle Hüdavend Hatun'un annesi Fatma Hatun'un Mevleviliği kurumsallaştıran Sultan Veled ile sık görüştüğü iddia edilmektedir (Parla, 2019: 1018).

Oral, Hüdavend Hatun'un asıl adının Selçuki, sıfatının ise Huvand ve Hüdavend olduğunu, "Huvand" tabirinin Moğolca 'da prenses anlamına geldiğini belirtmektedir (Oral, 1939:13).

Hüdavend Hatun'un eşi Argun Han'ın diğer eşi Buluhan Hatun'dan olma oğlu Gazan Han (1271-1304) 1295 yılında tahta geçtikten sonra İslam dinini kabul etmiştir. Gazan Han'ın İslamiyet'i kabul etmesinde Hüdavend Hatun'un önemli rol oynadığı iddia edilmektedir (Gültaş, 2021:10). Gazan Han'ın İslamiyet'i kabul etmesiyle İlhanlılar genel olarak hükümdarlarının dinlerini seçmişler; Anadolu da savaşız bir şekilde bir daha Müslümanların egemenliğine girmiştir.

4. HÜDAVEND HATUN TÜRBEŚİNİN MİMARİ ÖZELLİKLERİ

Niğde'nin 1471 yılında Fatih Sultan Mehmet tarafından fethedilmesinden sonra, Karaman toprakları Karaman eyaletine dönüştürülmüş ve 1476 yılında ilk vakıf tahriri yapılmış, akabinde 1483 yılında ikinci bir tahrir yapılarak o dönemde Niğde'deki vakıflar ve mülkleri tahrir defterine yazılmıştır. 1476 yılındaki tahrir defterinde Hüdavend Hatun Türbesi Hovand Hatun Zaviyesi olarak kaydedilmiş, hemen bitişiğinde ona ait büyük bir üzüm bağının olduğu belirtilmiştir (Topal, 2012:136).

Hüdavend Hatun, sağlığında 1312-1313 yıllarında Niğde'de düz bir araziye kapısı doğuya bakacak şekilde benzersiz bir türbe yaptırmıştır. Türbenin mimarı ve sanatkârları bilinmemektedir. Tümöyle taştan yapılan yapı kaide üstünde dışa taşkın bir taban üzerine oturtulmuş giriş kısmı doğu tarafına bakmaktadır. Yapı sekizgen planlı, konik kubbeli ve geometrik süslemeli bir türbe olup, türbe cephelerinin üst kısımlarında dışarıya fıskıran on altı tane kasnak bulunmaktadır. Sekiz sütünün her birinin iki yanında bezemeli şeritler işlenmiştir. Yapının sekizgen yapısı bir taraftan cennet simgesi sekiz sayısına bir vurgu, diğer taraftan Budist mistiklerin kutsal kabul ettikleri sekiz yapraklı kalp lotosunu da hatırlatmaktadır (Parla, 2019: 1019).

Tamamen bir şaheser olan Hüdavend Hatun Türbesi en tabanda bulunan sekiz kenarlı bir halka kaideden, onun hemen üzerinde sahanlığın sekiz kenarlı halkası, daha da yukarıda bu halkanın iz düşümü şeklinde olan sekiz kenarlı bir

halka, en üstte ise kasnağın on altı halkası bulunmaktadır. Yapının işlemleri, her cepheye bakan tarafta bulunan motifler bir anlamda yapıyı keşfetmek için insanın yapının etrafında dolaştırmaya zorlamaktadır. Türbenin içerisinde sekizgen tabanlı bir mescid vardır. Mescidin içerisinde biri Hüdavend Hatun'a ait olmak üzere sabitlenmemiş sanduka şeklinde üç tane mezar taşı bulunmaktadır. Türbe içindeki diğer iki mezardan biri Niğde sancakbeyinin kızı Belkıs'a (1563), diğeri ise emir Süceaddin'in kızı Paşa Hatuna (1340) aittir (Gabriel, 1931: 51).

Kitabedeki bilgilere göre türbe Hicri 712/ Miladi 1312 tarihinde IV. Rükneddin Kılıç Arslan'ın kızı Hüdavend Hatun talimatıyla inşa edilmeye başlanmıştır. Türbenin içindeki sandukaların kitabesinde ise: *"Bu merkad (mezar) Melike Huand Hatun'undur, 732 Recep ayının üçüncü Pazartesi gecesini (vefat eyledi)"* yazılmaktadır (Önkölç, 1996: 180). Bu tarihe göre Hüdavend Hatun 31 Mart 1332 tarihinde vefat etmiştir. Aynı zamanda mezar taşında *"Rabbim! Bana katında cennette bir ev yap"* duası (Özkarıcı, 2001: 236) yazılmaktadır.

Hüdavend Hatun türbesinde birçok figür kullanılmıştır. Türbede Türk ikonografisi ile ilgili tüm motiflerin kullanıldığını, İslamiyet öncesi Türk inançları ile İslamiyet'ten sonraki inançları yansıtan motiflerin dantel gibi harmanlanarak, öncülü ve ardılı olmayan muhteşem bir eser ortaya konulduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Parla, 2017). Aslan, bitkisel motifler, çift başlı kartal, ejder, koyun ve insan figürleri bunların başında gelmektedir. Bu dönemde Şamanizm'in etkisiyle, bu kabartmaların kötü ruhları kovmak amacıyla yapıldığı, bu kabartmaların tılsım ve muska işlevi gördüğüne inanıldığı belirtilmektedir (Alsan, 2019: 307). Türkler İslamiyet'i kabul ettikten sonra tasvir yasağını uygulamayarak eski alışkanlıklarının devamı niteliğinde hayvan figürleri başta olmak üzere göçebe figür sanatını yaptıkları eserlerde sergilemişlerdir. Mitolojik hayvan figürleri Anadolu Selçuklu Devleti döneminde yapılan eserlerde çok kullanılmıştır (Öney, 1969). Anadolu Selçuklu Devletinde özellikle çift başlı kartal figürü etkin bir şekilde kullanılmış, mitolojik figürlerin kullanımı Anadolu beylikleri döneminde azalmış ve Osmanlı döneminde tamamen ortadan kalkmıştır (Alsan, 2005: 1).

Hüdavend Hatun türbesi, sekizgen prizma biçimli bir gövdeye oturmakta ve on altı cepheli bir kasnak tarafından çevrilmiştir. Türbenin ön kapısının doğuya bakmaktadır. Canan Parla, Türklerin tarih boyunca doğu yönüne kutsallık atfetmiş olmaları ile İslamiyet'in kabulünden sonra da doğu yönünün cennetin ve ışığın yeri olarak kabul edilmesinden dolayı türbenin giriş kapısının doğu tarafına

yapıldığını belirtmektedir (2017: 153). Türbenin en büyük değeri tezyinatındaki mükemmel sanattadır. Özellikle giriş kapısındaki tezyinat harikuladedir. Sütunların başlıklarında, pencerelerin üzerindeki figürlerde sanatın ulaştığı zirveyi görmek mümkündür (Parla, 2017).

Hüdavend Hatun Türbesindeki kitabede ‘Allah’ lafzı geçmesine rağmen Oral, orijinal metindeki ‘Allah’ lafzını makalesini yazdığı 1939 yılının şartlarından dolayı ‘Tanrı’ diye çevirmiştir. Aynı şekilde Oral, ayetlerde geçen ‘Allah’ lafzını da ‘Tanrı’ olarak çevirmiştir. Türbenin kapısı üstündeki kitabede şunlar yazılıdır: *“Tanrı esirgeyici ve bağışlayıcıdır. Bu kutlu türbenin yapılmasını, şehrin sultan Keyhüsrev oğlu Rüküd dünya veddinin-ki Tanrı onları af etsin- kızı tanrının merhamet ve affını rica eden Hüdavend Hatun 712 yılında emretti. Hamd sahibine ve salavat Peygamberin ve ashabının üzerine olsun”* (Oral, 1939: 6).

Türbe kapsının üzerinde ise Yunus Süresinin 25. Ayeti yazılı olup mealen: *“Tanrı insanları doğru yola -cennete -çağırır ve dilediğini doğru yola sevk eder.”* denmektedir. (Oral, 1939:6).

Hüdavend Hatun’un mezar taşı türbenin içinde olup üzerinde Tahrim Süresi’nin 12. Ayeti yazılıdır. Meal: *“Yarabbi! Cennette yanında benim için bir ev yap”* demektedir. Aynı şekilde mezar taşına Ali İmran süresinin 195. Ayeti yazılmış olup meal: *“Gerek erkek, gerek kadın, sizlerden hiçbir kimsenin işini ziyaa uğratmam, ücretsiz bırakmam”* denmektedir (Oral, 1939:6)

Mezar taşında aynı zamanda şu ifade yazılmıştır: *“Ey Tanrım ismimin unutulduğu, cismimin çürüdüğü, adımın anılmadığı, kabrimin çöktüğü, hiçbir ziyaretçinin uğramadığı, hiçbir kimsenin beni zikretmediği zaman, beni yarlığa, gufranına mazhar eyle! İlahi ben dünyada bir kadın hükümdar idim. Şimdi çürümüş ve sana muhtaç bulunuyorum”* (Oral, 1939: 6-7).

Ünlü Fransız seyyah Charles Texier 1849 yılında yayımlamış olduğu kitabında Hüdavend Türbesini “Fatma Hatun Türbesi” olarak yazmış ve türbenin hemen ana girişindeki sol tarafında bulunan kuş figürlerinin üst kısımlarında İsra Süresinin 35. Ayetinin de olduğu iki satırlık bir çizim yapmıştır (Texier, 1849:346).

Albert Gabriel, ‘Niğde Tarihi’ isimli eserinde Hüdavend Hatun Türbesi için

“Niğde’nin mücevheri” demektedir (1962: 48). Yerinde yapılan incelemelerde de yapının girişindeki harika bezemeler, sütunlardaki mükemmel geometrik şekiller ve dantel gibi işlenen taşların yapıyı çok özel kıldığı değerlendirilmektedir.

Türbedeki başlıca kullanılan figürler aşağıda belirtilmiştir:

4.1. İnsan Başlı Hayvan Gövdeli Figürler (Sirenler):

Doğaüstü varlıkların resmedildiği, farklı hayvan türlerinin bir figürde birleştirildiği, hatta bazı figürlerin yarı hayvan ve yarı insan olarak resmedildiği eserler yaygın bir şekilde tarihi yapılarda kullanılmıştır. Bu tür eserlerden insan başlıklı kuş figürlerinin en çok kullanılan figürler olduğu iddia edilmektedir (Özaltın, 2022:467). Literatürde “siren” ve “sireng” diye isimlendirilen figürler etimolojik olarak otuz renk anlamına gelmektedir. Genelde mistik yaratığın beden kısmı kartal, güvencin veya şahin, boyundan yukarı kısmı ise başında taç olan bir kadın şeklindedir (Özaltın 2022: 468). Siren figürlerinin olduğu eserlerden bir tanesi de Hüdavend Hatun Türbesidir. Bedeni kuş, kafası insan motifi olan iki kuşun arasında ise üç tane gül bulunmaktadır. Bu ikonografik figürlerin ölen ruhların dünyadan gökyüzüne, oradan da cennete gittiklerini simgeledikleri iddia edilmektedir (Özaltın, 2022: 468).

Hüdavend Hatun Türbesi’nin güney cephesinde bulunan pencerenin üst kısmında iki tane dolgun kabartma siren olup, birbirine dönük simetrik vaziyette yapılmıştır. İki siren arasında ortadaki daha büyük olmak üzere üç tane kabartma figür vardır. Sirenlerin gövdeleri büyük, gözleri iri, ağızları küçük, gövdeleri pulludur. Sırttaki kanatın üzerinden yükselen ikinci kanat ejder başıyla son bulmaktadır. Ejderin ağzı açık ve dili sarkıktır. Bu, Selçuklu mimarisinde kullanılan karakteristik bir özelliktir (Öney, 1967:147-148).

Aynı şekilde türbenin kuzey cephesindeki pencere kemeri üzerinde yine simetrik yerleştirilmiş iki tane siren figürü bulunmaktadır. Güneydeki pencerenin üzerinde bulunan figürlere benzeyen bu figürlerin baş kısımları tahrip edilmiştir. Sirenler bir anlamda efsanevi yaratıklar olup Şaman inancında ölümden sonra ölenin ruhuna eşlik eden, onun ruhunu koruyan yaratıklardır. Sirenlerin ortasında bulunan rozetler ise yolculuk sonunda varılan cenneti sembolize etmektedir (Alsan, 2005: 175).

Parla, türbenin güneydoğu cephesinde bulunan insan başlı figür bezemelerinin kökeninin eski Mısır uygarlığı, Hint ve Çin Türkistan'ında yaygın olduğunu, bu figürlerin İslam sanatına da İran üzerinden girdiğini belirtmektedir (Parla 2019: 1020). Bu tür kuşlara literatürde İranlıların anka, simurg, hüma; Hintlerin kinnara, garuda dediğini belirten Parla iki anka kuşunun (sirenin) arasındaki kemerin sırat köprüsünü simgelediğini, kuşların tırmanıyor gibi göründükleri kemerlerin bir alemde diğer bir aleme geçişi simgelediği, kemerlerin üzerinde bulunan kabartmalardan büyük olanın gök katını, yanlardaki küçük olan iki tanesinin ise güneş ve ayı simgelediği iddia edilmektedir (2019: 1021-1022).

4.2. Çift Başlı Kartal Figürü

Kartal veya ikonografik olarak çift başlı kartal her dönemde güç ve iktidarın bir sembolü olarak kullanılmıştır. Bu sembol Mezopotamya, İran, Kafkasya, Anadolu, Uzak Doğu başta olmak üzere dünyanın birçok yerinde çok eski tarihlerden beri ikonografik bir öğe olarak kullanılmıştır (Göksu, 2016: 119). Şaman kültüründe koruyucu ruh ile iletişim kurmanın yolu ancak bir hayvan kılığına girerek olmaktadır. Gök Tanrı katına çıkabilmenin en iyi yolu da güçlü bir hayvan olan kartaldır (Özel, 2018: 552). Şaman kültüründe çift başlı kartal gök kapısının bekçisi olarak kabul edilmekte (Göksu, 2016:135), ayrıca yine Şamani inanca göre göklerin hâkimi olan kartal aynı zamanda yerin alt katlarına kadar gidebilme yeteneğine de sahiptir. Çift başlı kartal kendisine yüklenen sembolik anlam ile tanrı ile iletişim kurmak ve ruhun emin bir şekilde Tanrının katına çıkması için bir ulak olarak görülmüştür (Özel, 2018: 553).

Çift başlı kartal figürü eski çağlardan beri hem Anadolu'da hem de Avrupa'da birçok devletin bayrağı veya arması olarak kullanılmıştır. Arkeolojik kazılar çerçevesinde şimdiye kadar yapılan çalışmalarda, çift başlı kartal figürüne ait ilk tarihi kalıntılar Anadolu'da M.Ö. 2 bin yıllarına tarihlenmekte ve erken Hitit Çağı veya Asur Ticaret Kolonileri çağına ait oldukları değerlendirilmektedir. Bulunan ilk motifler kil mühür baskıları olup Karahöyük (Konya), Kültepe (Kayseri) ve Hattuşa -Boğazköy'de (Çorum) bulunmuştur (Özgan, 2020: 106). Çift başlı kartal betimlemeleri Anadolu Selçukluları döneminde özellikle I. Alaaddin Keykubad döneminde çok kullanılmıştır (Özgan, 2020: 117). Doğa Roma'nın etkisiyle Hristiyanlığı kabul eden Ruslar, çift başlı kartal figürünü kullanmaya başlamışlardır. Rusya'da Çar III. İvan (1462-1505) zamanından itibaren çift başlı kartal motifi

devlet arması olarak kullanılmaya başlanmıştır. Avusturya ve Macaristan 1867 yılında birleşerek İmparatorluk olmuş ve söz konusu güç birliğine ithafen çift başlı kartal figürü devlet arması olarak kullanılmaya başlanmıştır (Özgan, 2020: 104). Halen Avusturya, Rusya, Sırbistan, Karadağ ve Ermenistan devlet armalarında; Arnavutluk devlet bayrağı ve Yunan Ortodoks Kilisesi bayrağında çift başlı kartal figürü kullanılmaktadır. Günümüzde de Niğde, Konya, Sivas ve Erzincan Valiliklerinin amblemlerinde çift başlı kartal figürü kullanılmaktadır.

Türk devletlerinde çift başlı kartal politik birleşme sembolü olduğu gibi; hükümdarların gök ile ilgili irtibatlarını ve onların güçlerini simgelediğine inanılmaktadır (Alsan 2005: 8). Kartal gökyüzünün hâkimi ve gökyüzündeki kral gibidir. Yakutların inançlarında kartallar en yüksek ruhları taşıyan hayvanlar ve Tanrı ile insan arasında elçi olarak kabul edilmektedir. Çift başlı kartal kuşların koruyucusu, Şaman(Tanrı) ile münasebette bulunan, göklerin koruyucusu olarak kabul edilirdi. Eski Türk inanışlarına göre kartal, Şamanın ruhunu gökyüzüne taşıyan kızakları çekiyordu (Alsan, 2005: 81). Yakut Türkleri çift başlı kartalın göğün üst tabakalarında yaşadığına inanırlar, ondan dolayı törenlerinde çok sık bir şekilde çift başlı kartal motifi olan elbiseler, heykeller kullanırlardı. Yakut Türklerinde kartal bir anlamda Tanrının gücünü sembolize ediyordu. Avrupa Hun Devleti'nin de arması kartaldır. Avrupa'ya çift başlı kartal figürlerinin Hunlar, Avarlar, Macarlar, Bulgarlar ve Bizans yoluyla batıya çok erken dönemde geçtiği belirtilmektedir. Ancak, çift başlı kartal figürünün Selçuklulardan Avrupa'ya geçtiği yönündeki kanaat daha yaygındır (Alsan, 2005: 87). 10. yüzyıldan sonra Bizans sanatında özellikle seramiklerde çift başlı kartal figürlerinin kullanımı yaygınlaşmış, 1096 yılında başlayan Haçlı seferleri ve Bizanslıların etkisiyle Avrupa'da da kartal ve çift başlı kartal figürleri daha yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Anadolu Selçuklu hükümdarları çift başlı kartal figürünü bir çok tarihi eserde kullandılar. Selçuklu orduları bir yeri ele geçirdiklerinde çift başlı kartal çetresini o yerin tepesine kurarlardı. Kuş ve kartal motiflerinin Anadolu coğrafyasında Moğol akınından sonra daha sık kullanılması, bölgeye taze gelen Orta Asya geleneklerinin sonucudur. Moğolların Anadolu'ya geldiklerinde daha çok Şamanizm'e bağlı olmaları bunda etken olmuştur (Alsan, 2005:148). Çift başlı kartal motifleri Diyarbakır Yedi Kardeş Burcu, Diyarbakır Artuklu Sarayı, Erzurum Çifte Minareli Medrese, Konya İnce Minareli Medresesi, Konya Karatay Medresesi,

Divriği Ulucami, Niğde Sungurbey Camii, Niğde Hüdavend Hatun Türbesi, Akşehir Kileci Mescidi, Konya Kalesi, Beyşehir Kubadabad Sarayı başta olmak üzere birçok tarihi eserde kullanılmıştır (Alsan, 2005: 150-152).

Hüdavend Hatun türbesindeki çift başlı kartal figürleri türbenin batı tarafından çatıya geçişi sağlayan kısma yakın bir bölümde yapılmıştır. Figürün boyutları 0.80 x 0.50 metredir. Kartalların gagaları kıvrık, bacakları uzun ve kanatlarının uçları ejderle bitmekte, birbirine dolanan boyunlarının hemen tepesinde ise insan motifleri bulunmaktadır. Kartalın şişman gövdesinde ve kanatlarının üst bölgelerinde pul motifleri özenerek yapılmıştır. Kuyruk ile gövdenin birleştiği yerde ise hilal figürleri resmedilmiştir. Şaman inancına göre tek veya çift başlı kartal ruhun öbür dünyaya geçmesine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda Hüdavend Hatun türbesindeki ikonografik figürün Orta Asya Şaman kültürünün Selçuklu devrinde de devam ettiğini gösteren önemli bir tasvir olduğunu ifade edilebilir.

Hüdavend Hatun Türbesi'nin kuzeybatı cephesinde ise sırtında insan taşıyan bir çift başlı kartal kabartması bulunmaktadır. Çift başlı kartal yüce bir varlığı sembolize etmekte ve ruhlar gökyüzü yolculuğunu bu yüce varlık sayesinde güvenli bir şekilde yapmaktadır. Parla, çift başlı kartalın sırtına binen kişinin Hüdavend Hatun'un ruhunu gökyüzü yolculuğuna çıkartan Şaman olduğunu belirtmektedir (2019:1025). Diğer taraftan bu ikonografik figürün tasavvufta da tüm merhaleleri aşan, ehli tarik olan ve insan-ı kâmil mertebesine ulaşan kişinin tarikat şeyhini veya mürşidini gerekirse sırtına alabileceğini, dolayısıyla kartalın sırtındaki kişinin Hüdavend Hatun'un ikrarını alan onu tarikata sokan mürşit olduğunu, Sultan Veled ile Hüdavend Hatun arasındaki ilişki ile Sultan Veled'in 1312 yılında vefatı ve Hüdavend Hatun türbesinin bu tarihte inşaa edilmesi beraber değerlendirildiğinde çift başlı kartalın sırtındaki kişinin Sultan Veled olduğu iddia edilmektedir (Parla, 2019:1025).

4.3. İnsan Figürleri

Hüdavend Hatun Türbesi'nin farklı yerlerinde insan figürlerine rastlamak mümkündür. Portal nişinin güney tarafının üst kısmındaki bezemenin içinde biri ayakta, diğeri yatar pozisyonda olan iki insan figürü vardır. Ayakta olan figürdeki baş kısmı büyükçe olup başında üç dilimli bir taç bulunmaktadır. Altta olan ve

yatar pozisyonundaki figürün karnının üstünde ince uzun bir nesne bulunmaktadır. Yatar pozisyonundaki olan kişinin ölmüş olan ve dünya ile ilişkisi kesilen bedeni tasvir ettiği iddia edilmektedir (Parla 2019: 1019). Buradaki sahnenin bir anlamda İslam dini Peygamberi Hz. Muhammed'in: "ölmeden önce ölünüz" hadisi çerçevesinde tasavvuftaki "ölmeden ölme" düsturunun ifadesi olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan bu iki figürden ayakta olanı şeyh ya da mürit, yatay olanı da mürit olarak da değerlendirenler bulunmaktadır (Parla, 2019: 1020).

Türbenin ana girişindeki doğu cephesinin köşe sütunlarının bezemeleri içinde bulunan üçer tane maskenin gerçek benlik ile temsili benlik arasındaki farkı ortaya koyduğu, bir ruhun yolunu bulmasına yardımcı olan koruyucuları temsil ettikleri vurgulanmaktadır (Parla, 2019:1019).

Güneydoğu cephesinin kasnaklarında bulunan kemer köşeliklerinde küçük birer insan başı kabartması bulunmaktadır. Buradaki köşeler arasında yer alan kasnak cephesinin kemer aynalığında altı kollu yıldız biçimli örüntüler yapılmıştır. Mührü Süleyman diye de bilinen altı köşeli yıldız, Musevilikte, Hristiyanlıkta ve Müslümanlıkta mükemmelliğin sembolü olarak kullanılmış olup, İslami inanışta altı köşeli yıldızın Hz. Süleyman'ın mühür yüzüğünde bulunduğu ve cennetten geldiğine inanılmaktadır. Altı köşeli yıldız, güç, iktidar, saltanat simgesi olarak kabul edilmektedir. Bezemelerin merkezine yerleştirilmiş maskelerin cennete girmiş ruhları, köşeliklere yerleştirilmiş insan başı kabartmalarının ise Hüdavend Hatun'un yakın akrabalarından ölmüş ve cennete vasil olmuş ruhları betimledikleri iddia edilmektedir (Parla, 2019: 1021-1023).

Batı- Kuzeybatı bölümünde kasnak cephesinin içerisinde taşlı ve gözleri yaşlı bir kadın başı kabartması bulunmaktadır. Parla, bu figürde Hüdavend Hatun'un gözlerinden süzülen gözyaşlarının resmedildiğini ve ölümü sevinçle karşılama anlayışını benimseyen Mevleviliğe bir simgesel bir atıf yapıldığını iddia etmektedir (2019:1026). Bu figürde, Hüdavend Hatun'un kendi varlığından sıyrılarak Allah'ın varlığında yok olduğuna yönelik bir vurgu yapıldığı, ölümü dostun vuslatına erme şeklinde gören anlayışın resmedildiği vurgulanmaktadır (Parla, 2019:1026).

Türbenin kuzey doğu cephesinin köşeliğindeki bezemeler arasında gizlenmiş halde küçük insan başı kabartmaları bulunmaktadır. Turgay Yazar, bu insan başlarının yapılmasını Şaman inancına bağlamakta; bu figürlerin maske

olarak kabul edildiğini, kötü ruhları kovduğunu, ölen kişinin ruhunun daha iyi bir şekilde yaşaması için o ruhun koruyuculuğunu yaptığını, kıvrım dal ve yapraklarına eklenen insan başlı figürlere “Vak Vak” bezeme üslubu denildiğini ifade etmektedir (2007: 6). Parla ise, maske niteliğindeki bu insan başı kabartmaların koruyucu tılsımlar ya da Hüdavend Hatun’un tanıdığı bildik kişileri simgelediklerini; Hüdavend Hatun’un türbesindeki işlemelerden onun Mevlevi muhibbi olduğunu ve tasavvuf yolunda epey yol aldığını ileri sürmektedir (Parla, 2019: 1027).

4.4. Diğer Figürler

Türbenin güneybatı cephesinde bulunan pencere köşeliklerinde koyun ve aslan kabartmaları bulunmaktadır. Koyun Allaha adanmış kurbanlık hayvanı, aslan ise Hüdavend Hatun’un Allah’ın yardımı ile Anadolu Selçuklularının koruyucusu olduğunu betimlemektedir. Parla, koyun figürü ile Hüdavend Hatun’un tam bir teslimiyet ile Allah’a kul olduğunun anlaşıldığını iddia etmektedir (Parla, 2019: 1021-1024). Oral ise buradaki figürlerin kurt ve aslan şeklinde olduğunu, bu figürlerin o dönemdeki Moğol emperyalizmini simgelediğini ifade etmektedir (Oral, 1939:4).

Öney, Hüdavend Hatun Türbesindeki aslan figürleri kullanımının Yakutlara dayandığını, burada aslan gibi güçlü bir figürün Şaman’ın ruhunun yeraltında ve gökyüzünde yapacağı yolculuklarda ona eşlik ettiğini ve koruyucu bir rol aldığını ifade etmekte, aslanların arasında bulunan rozetlerin ise gezegenleri tasvir ettiğini; ay, güneş ve gezegenlerin Orta Asya kültüründe sembolik olarak çok kullanıldığını vurgulamaktadır (Öney, 1967:151).

5. HÜDAVEND HATUN’UN VALİLİK/MELİKELİK YAPTIĞINA DAİR DELİLLER

Moğolların geleneğinde devlet yöneticisi olan Hanların eşleri ve kızları yönetici ve bir bölgeyi yönetebilme hakkına sahip olabilmekteydiler (Beyani, 2015: 73). Bundan dolayı Hüdavend Hatun’un Argun Han’ın dul eşi ve melike-i muazzama olarak Anadolu’ya geri döndüğü dönemde Anadolu Selçuklu Sultanı olan II. Gıyaseddin Mesud’un saltanatına ortak olduğu kitabelerden anlaşılmaktadır. Abaka Han’ın 1279 yılında Herat’ı aldıktan sonra Moğol geleneklerine uygun

olarak bazı vilayet ve şehirleri eşlerine bağışladığı, Hülagu Han'ın büyük bir memleketi aldığında hatunlara mutlaka pay verilmesini emretmesi uygulamaları da göz önüne alındığında, Argun Han'ın eşi Hüdavend Hatun'un Anadolu'ya döndükten sonra 1292-1332 yılları arasında Tokat ve Niğde'nin yönetimini aldığı ve vefatına kadar melike-i muazzama olarak yöneticilik yaptığı iddia edilmektedir (Parla, 2019:1013). Hüdavend Hatun'un Anadolu'da valilik/melikelik yaptığına dair deliller aşağıda sıralanmıştır.

5.1. Sultan Hatun Senedi

Selçuklu döneminden günümüze intikal eden üç tane senetten bir tanesi de Sultan Hatun (Hüdavend Hatun) senedir (Oral, 1955: 385). Bu senet diğerlerinden farklı olarak bir hükümdar kızının adını ihtiva etmekte ve hususi elle yazılmasına rağmen bugüne kadar muhafaza edilebilmiştir. İçeriğinde şunlar yazılıdır: *“Maksat anlaşıldı (vesikanın mazmunu yanımda sabit oldu). Doğruluğuna hükmettim. Bu tarihte Darün'-Nasr Tokat - Ulu Tanrı esirgesin - hâkimi olan (Bir kelime siliktir.) oğlu İsmail onu yazdı. Keyhusrev oğlu esirgenmiş, mağfîret olunmuş, Rüknüddin Kılıç Arslan'ın kızı, yüksek talihli, hayırların başı (fâtıhası) büyük Kraliçe (Melike) Sultan Hatun'un vekili Abdullah oğlu Şüca üd-Din Uğurlu'nun satış hakkındaki ifadesi (ikrarı) ve Ahmet Foni oğlu Tac üd-din Ebubekir ile Sa'd üd-din mubarek'in azatlı kölesi Abdullah oğlu Sârim üd-din, Yahya'nın şahitlikleriyle Abdullah oğlu ve beylerin iftihar ettiği büyük bey Hüsam üd-din Gündoğdu —yüceliği devamlı olsun— darı adı geçen Şüca üd-din Uğurlu vekâleti hesabıyla aşağıda yazılı mezraayı satın aldı. Bu suretle Sultan Hatun'un eline ve tasarrufu altına geçmiş olan, Tokat'ın İsa Meşhet köyünde kain Arkın mezraası ki bir tarafı adı geçen İsa Meşhet köyü arazisi, diğer tarafı Kızlukayası köyü arazisi, üçüncü tarafı Seğirdicek mezraası, dördüncü tarafı Kasın köyü arazisi ile hudutlanmıştır. İşte bu mezraa bütün hudutları, hakları, evleri, arazisi, gezinti yerleri ve başka içten, dıştan hakları ile ve rayice göre 300 dirhem gümüş mukabilinde —ki bunun üçte biri 100 dirhemdir— cümle muteber şartlara, din esaslarına uygun ve doğru olarak alındı, verildi. Bedeli ödendi. Satış muamelesi 702 Hicret yılı Zilhicce ayının 28 inci (13 Ağustos 1303 salı) günü cereyan etti ve yazıldı”* (Oral, 1955: 387-388). Bu vesikanın yazıldığı tarihte, Anadolu Selçuklu devletinin başında II. Mesut bulunuyordu. Vesikada Hüdavend Hatun'dan melike sultan olarak bahsedilmekte,

bu da Hüdavend Hatun’un o dönemde yönetimi II. Mesut ile paylaştığı anlamına gelmektedir.

5.2. Hüdavend Hatun Türbesindeki Deliller

Hüdavend Hatun Türbesi’nin içindeki sandukaların kitabesinde: *“Bu merkad (mezar) Melike Huand Hatun’undur, 732 Recep ayının üçüncü Pazartesi geces (vefat eyledi)”* yazılmaktadır. (Önkal, 1996:180) Bu tarihe göre Hüdavend Hatun 31 Mart 1332 tarihinde vefat etmiş ve kendisinin “melike” olduğu belirtilmiştir.

Mezar taşının baş tarafına ise şunlar yazılmıştır: *“Bu, hükümdar Hüdavend Hatun’un kabridir.”* (Oral,1939: 7). Mescit içerisinde bulunan Hüdavend Hatun’un mezar taşının üzerinde: *“Ey Allah’ım, adımın unutulduğu, hiçbir ziyaretçinin uğramadığı, hiç kimsenin beni aramadığı zaman beni affına mazhar eyle. Ey Allah’ım! Her ne kadar dünyada Melike idiysem de şu anda sana muhtacım”* ve *“Rabbim! Bana katında cennette bir ev yap. Erkek olsun kadın olsun-ki hep birbirinizdensiniz-içinizden çalışan hiçbir kimsenin yaptığını boşa çıkartmayacağım”* (Özkarıcı, 2001:136) şeklinde bir yazı ile Ali İmran süresinin bir bölümü derç edilmiştir. Mezar taşındaki bu ifaden de Hüdavend Hatun’un o dönemde yöneticilik yaptığı açıkça anlaşılmaktadır.

Hüdavend Hatun Türbesi ile Gündoğdu Türbesi arasında olan ancak daha sonra yıkılan Beylerbeyi Türbesine ait kitabede: *“Melike’nin abdi (kulu) tanrının rahmetine muhtaç olan Abdullah el-melekî oğlu beyler beyi, Melikeî Muazzama’nın devletli günlerinde ki, tanrı onun devletini ebedi kılsın. 725 (1325) Şaban ayının nisfında ahiret evini hazırladı”* (Oral,1939: 14; Kısacık, 2019: 91)) ifadesi yer almakta olup bu ifadeden anlaşıldığına göre Hüdavend Hatun’dan büyük melike olarak bahsedilmekte ve onun bir dönem yöneticilik yaptığına işaret etmektedir.

5.3. Diğer Deliller

Niğde’de 1286 yılında doğan ve yaşayan Kadı Ahmet bin el Hoten El Veledü’ş Şefik ve’L-Hafidü’L-Halik’i adlı eserinde Hüdavend Hatun ile ilgili olarak: *“bütün meliklerin bakiyyesi olan kadınların övüncü, azametli melike, sa’îde, mutahhara, mükerreme merhume, mağfûre, hayyire, mebrûre, Selçuklu ailesinin tacı, Gevher nesepli, Sultan-ı sa’îd Rükneddin Kılıç Arslan’ın kızı Hüdavend Hatun”* demektedir (Ertuğrul, 2015:194).

Tokat Halef Gazi Zaviyesinin kitabesindeki: “Yüce Allah şöyle der: *Selam size. Hoş geldiniz. Temelli olarak buraya girin*” ve “Hz. Peygamber (a.s.) de şöyle der: *İnsan ölünce üç şey hariç, ameli kesilir: Kendisine dua eden salih bir evlat, faydalı bir ilim ve sadaka-i cariyeye. Daru’l-ilm ve’l amel diye isimlendirilen bu mübarek binanın yapımı için, yüce sultan, din ve dünya işlerinde kendisine başvurulana Ebu’l-Feth Mesud bin Keykavus-Allah onun devletini ölümsüz kılsın-ve yüce hatun, hükümdarların övüleni, din ve dünyanın ulusu, Kılıç Arslan kızı Selçukî Havand-Allah onun devletini güçlendirsün-idareleri zamanında, Allah’ın rahmetine muhtaç ve çaresiz kul Halef bin Süleyman emir vermiştir-Allah ondan kabul etsin-691” (Emir, 1992:26-27), ifadelerinden Hüdavend Hatun’un Argun Hanın ölümünden sonra H. 691/ M. 1292 yılında Anadolu’ya geldiği ve Selçuklu Sultanlığını o dönemde tahta bulunan II. Gıyaseddin Mesud ile paylaştığı anlaşılmaktadır (Akşit, 2011: 235-236; Değirmençay, 2016: 553-554).*

Oral, Fatih Sultan Mehmet dönemine ait vakıf kayıtlarından da Hüdavend Hatun adına düzenlenmiş imaret vakfı kayıtlarının bulunduğu anlaşıldığını, bunlara dayanarak Hüdavend Hatun’un Tokat ve Niğde’yi dirlik olarak İlhanlılar’dan aldığını, Niğde’de hükümdarlık yaptığını belirtmektedir (Oral, 1939, s. 29-31).

Hüdavend Hatun’un Vali/Melike olarak Niğde’ye geldiğinde Niğde halkının ilk başlarda bir kadının valilik yapmasına çok sıcak bakmamıştır. Ancak daha sonra Hüdavend Hatun’un şehirde yapmış olduğu imar faaliyetleri, insanlara sıcak davranması, iyi idarecilik yapması vesilesiyle ahalinin teveccühünü çok kısa sürede kazanmıştır (Alpaydın, 2022).

SONUÇ

Anadolu Selçuklu Devleti Sultanı II. Keyhüsrev’in 1243 yılında Moğollar ile yaptığı Köseadağ Savaşı’ndan sonra Anadolu topraklarında Moğolların/İlhanlıların hâkimiyeti başlamış, her ne kadar Selçuklu Sultanları görev başında olsalar da ülkeyi İlhanlılara bağlı olarak yönetmeye devam etmişlerdir. Anadolu Selçuklu Devleti’nin en çalkantılı döneminde babası IV. Kılıç Arslan’ı İlhanlıların yerel idareciler ile yaptığı bir kumpas neticesinde kaybeden Hüdavend Hatun, daha sonra İlhanlı Hükümdarı Abaka Han’ın oğlu Argun Han ile evlenmek zorunda kalmış 1276-1291 yılları arasında İlhanlı sarayında gelin olarak yaşamıştır.

Argun Han 1291 yılında ölünce, Hüdavend Hatun Anadolu'ya gelerek kendisine iktâ olarak verilen Niğde'de meliklik/valilik yapmıştır. Hüdavend Hatun'un o dönemde iktidarı Selçuklu Hükümdarı II. Mesut ile paylaştığı, tarihi vesikalardan, kitabelerden ve o dönemde yazılmış tarih kitaplarından anlaşılmaktadır.

Hüdavend Hatun, 1312-1313 yıllarında daha hayatta iken kendi adına Niğde'de şaheser niteliğinde bir türbe yaptırmıştır. Türbede yüksek kabartmalar ile işlenen sirenler, aslanlar ve daha alçak kabartmalar ile çift başlı kartal, aslanlar, bitkisel ve arabesk dekorasyonlar içerisine gizlenmiş muhtelif insan başı figürleri bulunmaktadır. Eski Türk inançları ile tasavvufi anlamda kullanılan imge, sayı, sembol ve figürler büyük bir ustalık ile türbede dantel gibi harmanlanmıştır. Figürlerin bir kısmı kolay anlaşılabilirdiği halde, bir kısmı ilk bakışta kolayca fark edilemeyen bir gizemle şekillerin arasına yerleştirilmiş halde Hüdavend Hatun Türbesinin cephelerinde nakış nakış işlenmiştir. Yapının mimarının kim olduğunu bilinmemekte, ancak Hüdavend Hatun'un hayatı göz önüne alındığında ve sağlığında bu yapıyı inşaa ettirdiği değerlendirildiğinde, baninin türbenin yapımı konusunda mimar ve inşaatçı çalışanlar ile yakından ilgilendiği aşikârdır. Hüdavend Hatun Türbesi, Anadolu Selçuklu Devletinde bir açıdan kadının gücünü ve önemini de vurgulayan önemli bir eserdir. Hüdavend Hatun Türbesi, Hüdavend Hatun'un bir kadın vali, bir Mevlevî, iyi bir kadın tasarımcı ve bir sufi olduğu konusunda yaşayan bir kanıttır.

KAYNAKÇA

Akşit, A. (2011). *Sultan Hatun Hakkında Büyük Selçuklu Devletinden Türkiye Selçuklu Devletine*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları No: 233

Aksarayî, K. M. I. (2000). *Müsâmeretü'l-ahbâr*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, No. 38 Alpaydın, B. (2022). *Hüdavend Hatun*. İstanbul: Niğde Belediyesi

Alsan, Ş. (2005). *Türk Mimari Süsleme Sanatlarında Mitolojik Kaynaklı Hayvan Figürleri* (Orta Asya'Dan Selçuklu'ya). (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul

Alsan, Ş.S. (2019). *İslamiyet'te Tasvir Yasağı Ve Türk Mimari Süsleme Sanatında İnsan Figürünün Kullanımı*. *The Journal of Social Science* 3(5), 285-313.

Beyânî, Ş. (2015). *Moğol Dönemi İran'ında Kadın*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi. Değirmençay, V. (2016). *Sultan Veled Divanı*. İstanbul: Ofis Matbaa Ltd. Şti.

Emir, S. (1992). *Erken Osmanlı Mimarlığında Çok-İşlevli Yapılar, Yapımsal ve İşlevsel Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Ertuğrul, A. (2015). *Niğdeli Kadı Ahmed'in El-Veledü's-Şefik ve'l-Hâfidü'l-Halîk*, (Cilt I). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi

Erzi, A. S. (1949). Yusufi Meddah. Yeni İki Varakaya ve Gülşah nashası- Hamuşname-Dasitan-ı İblis-i Alleyhilla'ne ve

Maktel-i Hüseyin. *Belleten* 13(49), 188-194.

Gabriel, A. (1962). *Niğde Tarihi*. (Ahmet Akif Tütenk çev.) Ankara: Bengi Matbaası (1931)

Göksu, E. (2016). Çift Başlı Kartal Ve Selçuklular. *Selçuk Üniversitesi Selçuklu Araştırmaları Dergisi* 5, 117-141.

Göksu, M. (2000). *Şerefeddin Hatîroğlu ve Moğollara Karşı İsyanı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Gültaş, S. (2021). *Abdürrezzak Kâşânî ve Tasavvufî Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Uludağ Üniversitesi, Bursa.

İbn Bibi, (1996a). *El Evamirü'l-Ala'ıye Fi'l-Umuri'l-Ala'ıye* (Selçuk Name). (Cilt 1). (M. Öztürk, Çev.). Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi.

İbn Bibi, (1996b). *El Evamirü'l-Ala'ıye Fi'l-Umuri'l-Ala'ıye* (Selçuk Name). (Cilt 2). (M. Öztürk, Çev.). Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi.

Kaymaz, N. (1970). *Pervane Muinu'd-din Süleyman*. Ankara: DTCF Yayını.

Kısacık, S. Y. (2019) Beylerbeyi Türbesi. *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi* 4(1), 85-94.

Köprülü, M. F. (1943). Anadolu Selçukluları tarihinin yerli kaynakları. *Belleten* 7.(27), 379-522.

Kuşçu, A. D. (2017). Selçuklu Devleti'nin Moğol İşgali Altında Olduğu Dönemde Aksaray'da Geçen İki Mücadele Ve Enteresan Sonuçları. *Cappadocia Journal of History and Social Sciences* (9): 103-110.

Oral, Z. (1939). *Selçuk Sanatına Dair bir Şaheser Hüdavend Türbesi*. Niğde: Niğde Halkevi Yayınları. No:39 Oral, Z. (1955): Selçuklu Devri Vesikaları: Sultan Hatun Senedi. *Belleten* 19(75), 385-394.

Öğün Bezer G. (2018) *Türkiye Selçuklu Tarihi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını

Öney, G. (1967) Niğde Hüdavend Hatun Türbesi Figürlü Kabartmaları. *Belleten* 31(122), 143-154.

Öney, G. (1968). Anadolu Selçuklu Sanatında Hayat Ağacı Motifi. *Belleten*, 32(125), 25-36.

Öney, G. (1969). Anadolu Selçuk sanatında ejder figürleri. *Belleten*, 33(130), 171-192.

Öner, G. (2008). Tarihten Yansımalarla Büyük Selçuklu Seramiklerinde Kadın. *Sanat Tarihi Dergisi*, 17(1), 55-76.

Önkal, H. (1996). *Anadolu Selçuklu Türbeleri*. Ankara: Atatürk Kültür Merkezi Yayını.

Özaltın, F. N. (2022) Female Headed Birds in Miniature Art. *International Journal Of Social Humanities Sciences Research* 9(81), 467-478.

Özgan, R. (2020) Antik Çağ'dan Günümüze Çift Başlı Kartal: Anlamı, Yorumu ve Propagandası Double-Headed Eagle from Antiquity to Present: Its Meaning, Interpretation and Propaganda. *Arkhaia Anatolika*. Cilt 3, 98-125.

Özkarcı, M. (2001). *Niğde'de Türk Mimarisi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi

Özel, N. (2018). Grafik Bir Sembol Olarak Anadolu Selçuklularında Çift Başlı Kartal. *Türkiye Online Journal of Design Art and Communication* 8(3), 551-559.

Öztürk, Y. (1994). *Kur'an-ı Kerim Meali (Türkçe Çeviri)*. İstanbul: Hürriyet Ofset.

Parla, C. (2017). *Melike Hüdavend Hatun Türbesi*. IV. Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Sempozyumu. Niğde: Bizim Büro Matbaacılık. Cilt 3, 49-164.

- Parla, C. (2019). Niğde Hüdavend Hatun Türbesi'ne İkonografik Yaklaşım. *Social Sciences* 14(3), 1007-1032.
- Parpucu, F.(2002). *Hatroğlu Şerefüd-din isyanı ve Sultan Bayparsın Anadolu seferi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Sümer, F. (1989). İlhanlı Hükümdarlarından Abaka, Argun Hanlar ve Ahmed-i Celâyir. *Belleten* 53 (206), 175-197.
- Şafak, T. (2016). Anadolu'da Farsça Yazılmış Bir Eser: Hâmûşnâme/A Persian Written Work In Anatolia: Hamusname. *Şarkiyat Mecmuası*. Sayı:26, 101-126.
- Şen, M. E. ve Bingöl, G. (2022). Anadolu'da Moğol Tahakkümüne Karşı Aykırı Bir Ses: Beylerbeyi Hatroğlu Şerafeddin. *Ortaçağ Araştırmaları Dergisi* 5(2), 381-392.
- Taneri, A.(1966). Müsâmeretü'l-Ahbâr'ın Türkiye Selçukluları Devlet Teşkilatı Bakımından Değeri. *Tarih Araştırmaları Dergisi* 4(6), 127-171.
- Texier. C. (1849). *Description de Asie Minure. Deuxieme Volume* 3. Paris: Typographie De Firmin Didot Freres.
- Texier, C. (2002). *Küçük Asya: Coğrafyası, Tarihi ve Arkeolojisi*. (çeviri Ali Suat) 3.cilt. Ankara: Enformasyon ve dokümantasyon Hizmetleri Vakfı. (1849)
- Topal, N. (2012) Karaman Eyaleti Vakıf Defterinde Niğde Vakıfları (H. 881/M. 1476). *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks* 4(2), 123-147.
- Topal, N. (2018). *15. Yüzyılda Niğde*. Ankara: Sage yayıncılık
- Topal, N. (2021). Niğdeli Kadı Ahmed'e Göre Niğde ve Çevresi (13-14. Yüzyıl). *Cappadocia Journal of History and Social Sciences* 14, 78-92.
- Turan, O. (1999). *Selçuklular ve İslamiyet*. İstanbul: Ötüken Neşriyat
- Yazar, T. (2007) Ortaçağ Anadolu Türk Mimari Bezemesinde Vakvak Üslubu. *Bilig* 42, 1-33



Araştırma Makalesi / Research Article

INTERNATIONAL POLITICAL CONTEXTUALITY AND DEVELOPMENT

Halil DELİGÖZ *

ABSTRACT

In the development journey, conjuncture-specific and country-specific conditions matter. This article attempts to combine the enabling and constraining factors according to both country-specific conditions and geopolitical conjunctures. Evaluating the lessons of the unipolar era policies, it is essential for developing countries to prioritize their national interests first, rather than obey the tenets of the zeitgeist. In this regard, active state policies are a common denominator in successful development experiences, as the short references in this article to the Chinese and Indian cases remind. For the developing countries to deal with the constraints and opportunities imposed by international conjunctures, much will depend on domestic capacity development.

Keywords: Strategic Competition, Conjunctural Context, Chinese Development, Indian Development

* Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Uzmanı, halil.deligoz@enerji.gov.tr, ORCID: 0000-0003-0878-9299.

ULUSLARARASI POLİTİKA BAĞLAMI VE KALKINMA

Öz

Ülkelerin kalkınma yolculuğunda dış konjonktür ve ülkeye özgü koşullar önem taşımaktadır. Bu makale, jeopolitik konjonktüre göre kolaylaştırıcı ve kısıtlayıcı faktörlerin ülkeye özgü koşullarla birlikte dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Tek kutuplu dönem politikalarından alınan dersler değerlendirildiğinde, gelişmekte olan ülkelerin zamanın ruhuna kapılmak yerine öncelikle kendi milli çıkarlarını önceliklendirmeleri esastır. Bu bağlamda, bu makededeki Çin ve Hindistan örneklerine yapılan kısa referansların da hatırlattığı gibi, aktif devlet politikaları başarılı kalkınma deneyimlerinin ortak paydasıdır. Gelecekte de, gelişmekte olan ülkelerin uluslararası konjonktürün dayattığı kısıtlamalarla başa çıkabilmeleri ve fırsatları değerlendirebilmeleri büyük ölçüde ulusal kapasite gelişimine bağlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Rekabet, Konjonktürel Bağlam, Çin Kalkınması, Hindistan Kalkınması

INTRODUCTION

How does contextuality in space (country) and time (conjuncture) matter for countries' development efforts? Should developing countries do what developed countries and their organizations advise? And what can developing countries do in the current geopolitical adjustment regarding the great power rivalry context? To think on these matters, this article aims to summarize the existing development paradigm professed by the founders of the world order with particular references to the unipolar era. Moreover, it refers to the role of active state policies with respect to country-specific development experiences in the examples of China's economic development and India's ICT industry example in the city of Bangalore.

Epochal changes in geopolitics can create new conditions for countries in their development journeys. Conditions are different during a hot war, cold war, unipolarity, and decoupling or a new cold war. In the present context, post-Cold War unipolar order is changing, and superpowers and politico-economic blocs or like-minded groups of states review their political and economic approaches. They contemplate new strategies and instruments and form alliances for their new purposes. How can developing countries protect their interests within this context? The crust of this article is the argument that developing countries need to be more vigilant to actively shape their developmental policies without passive receivers of ready-made policies promoted by superpowers within the context of competing development paradigms.

Successful developing countries, such as previously Japan, the so-called Asian Tigers, and later China and India, refused to wrestle with the developed countries' companies in the arena with the same rules when their companies were weaker yet. Rather, these late-developing countries actively strived to shape their political environment according to their country conditions (Kattel et al. 2022, 33). Comparing advanced capitalist countries' past development strategies with their current recommendations for developing countries, Ha-Joon Chang claimed in his famous book, *Kicking Away the Ladder*, that developed countries were withholding their development strategies from today's developing countries. In a way, after using the ladder to climb to the top of the pyramid, they were typically kicking it away, so that the followers cannot get an equal share

from the pie (Chang, 2002: 2). This is not surprising, as according to the realist international relations theory, states in international politics predominantly think in a zero-sum mentality (Mearsheimer, 2006: 75).

This article attempts to exemplify the opportunities and threats, or enabling and constraining factors that international geopolitics might pose for developing countries. For this purpose, first section refers to the unipolar era policies and refers how these policies in fact may not be fitting for the needs of the developing countries. The second section refers to alternative development experiences. In two sub-sections, this section firstly has a glimpse upon the Chinese approach to industrial development characterized with channelizing of foreign companies' appetite for the country's own development needs, and the second sub-section refers to India's ICT sector as a good practice among developing countries and the role of the state behind it. The third section analyzes the new geopolitical conjuncture regarding development. And, the last section concludes.

1. VICTORS' DEVELOPMENT RECOMMENDATIONS

During the Cold War, Western investments and technology transfers towards USSR were restricted as part of the Cold War strategy. However, the post-Cold War world order (or unipolarly led by the US) utilized globalization to extract resources and labour from all around the world. As a result, today, Congolese cobalt miners, including children, work merely \$3.50 a day (by 2021) in a very unhealthy conditions and take part in the global supply chain for the production of batteries to be used by the leading global car manufacturers', such as Tesla, Volvo, and Renault's electric car segments (Pattisson, 2021). International economic activities, such as investment and trade, are not only the issue of morality but are also the instruments of statecraft (Blackwill & Harris, 2016; Baldwin, 2020). War is politics "by other means", as Clausewitz famously said (2007: 28) and reminded that it was the politics that was being played, indeed. Looking this way, unipolar era globalization was just "another means" used to reach certain political goals. Likewise, in the US-led unipolar world, new politics was being fought peacefully at the negotiation tables of the WTO; the postwar Bretton Woods institutions, other UN agencies; as well as bilaterally within diplomatic gentleness. As a

result, even though the agreements often “seem(ed) innocent” (Wade, 2003), developed countries successfully imposed their terms and conditionalities on developing ones to protect their companies and technologies. So, unlike the Cold War era, trade relations between the West and the East were not frozen, but did not become egalitarian, either.

During the unipolar era, the Western advanced capitalist countries took the advantage of being “the only game in town” upon the collapse of the Soviet Union. As part of the new world order, they imposed more aggressive agreements at the negotiation table, such as TRIPS and TRIMS, which considerably constrained developing countries’ industrial policy options (Wade, 2003). The developed countries used to employ terminology such as “free trade”, “nondiscrimination”, “most favorite nation”, giving a false impression that all countries were treated equally. However, the reality was that developed countries were manipulating the policy environment and tying the developing countries’ hands to exploit the latter’s markets, while they were sheltering theirs, such as in agriculture. Articulated broadly with the tenets of neoliberalism and Washington Consensus, they were preaching not to interfere in the market by state and this was the best way for catch-up, while in fact the developed country politicians were heavily subsidizing their agriculture and textile and creating competition disadvantage for developing countries (ibid.; Wade, 2020). Even as recent as 2014-2020 period, 37.8 % of the EU’s budget was allocated for the Common Agriculture Policy (CAP) (Milicevic & Dupont, 2023). So, in the industries that the West is superior, it pushed for free trade in the developing markets, while subsidizing and sheltering its own weaker industries.

In fact, today’s developed countries had implemented protective industrial policies during their development process and today’s developing countries needed similar policies (Chang, 2002: 19-51). In other words, the state needed to be very active not to be “colonized” by the foreign interests. The handicap was that the developing countries lacked capital and technology, and needed to transfer them from those who have. During this process, developing countries were persuaded that if they opened their markets and do what the international organizations -dominated by the developed countries- profess, they would also have a fair share. The message of the developed countries was this: “trust us,

and we know what is best for you”. Lambs’ trust in wolfs would be an oxymoron, but without any credible alternative, what would they do? The main alternative -the Soviets- during the Cold War era had just collapsed spectacularly due to its own internal contradictions. And, now the victors of the Cold War had a clear upper hand to set the scene: At the top of the economic and political power pyramid would be developed countries, and the ladder would be kicked away, thereby, erasing the “development space” (Wade, 2003; Chang, 2002: 5) and “perpetuating the hierarchy” between these two blocs (Wade, 2020).

On the developing countries’ side, trusting the advice of the capitalist countries aggravated income inequality between these two groups (Wade, 2020) and produced tragic results. It’s a well-known story how the US neoliberal economists-engineered “shock therapy” led to the collapse of the Russian economy, worsening the life quality due to from alcoholism to decreased marriage rates, increased divorcing, and human trafficking (Pickup, 1997; Carlson & Vagero, 1998; King, 2003). Pickup (1997) pointed out that annually four million people were trafficked from Central and Eastern Europe to the West, and especially women trafficking had become “epidemic”.

So, unipolar era policies established a transfer system from developing to developed countries, which Wade (2003) likens to a big “robbery”. As Wade states, “between 2000 and 2016 the developing countries in the G20 (including the big ones like China, India, Brazil, Indonesia) transferred a yearly average of 2.3% of their combined GDPs to the developed countries, mainly the US, Japan, Germany and the UK” (Wade, 2023: 29-30). Moreover, the value of a developing country’s labor is priced less than in developed ones due to the difference of “labour productivity” (Wade, 2020). Therefore, according to the division of production, the people of North work less hours and earn more than a worker in the South (Bick et al., 2019). This difference continues in pensioning ages, too. When one of the authors of this article visited the Bulgarian city of Varna, in 2017, he saw a big tourist population from the Nordic countries, who were able to pay holidays with their pensions. Plus, the EU’s provision of free movement of people meant no extra requirement for them after taking the Ryanair’s cheap tickets from various European cities to Sofia. Meanwhile, thanks to the EU expansion, now Bulgaria was enjoying a profitable tourism industry with many positive externalities, such

as introducing its otherwise unknown Bulgarian cosmetics made of its flagrant red roses. However, such economic and cultural opportunities for low-income developing country workers are only a distant dream.

2. COMPETING DEVELOPMENT PARADIGMS AND ALTERNATIVE EXAMPLES

The end of the Cold War had concluded the bloc rivalry in science, technology and development. However, with the dawn of the new strategic competition, competing development paradigms resurfaced. China's Belt and Road Initiative has been on the spotlight, positively for China as a signature project, and negatively for the US-led West as it represents an alternative to the current development paradigm. So, development paradigms have been a part of the strategic competition, and developing countries are subject to these alternative policy frameworks, credit sources and value systems. While the superpowers tend to utilize developmental policies for accessing markets and raw materials and enlarging their spheres of influence, developing countries need to protect their interests and convert the geopolitical environment to a win-win strategy for development in science, technology, security, economy and welfare (Li, 2020: 177; Hameiri and Jones, 2018; Boreyko et al., 2022). Two examples below are to mention the national interest focus of China and India from their historical development practices.

2.1 Exemplifying the Chinese Approach

China took utmost opportunity from the unipolar era globalization policies through foreign direct investments, without leaving the driver's seat in determining domestic economic policies. Industrial policy was implemented in every stage during the interaction with the foreign economic forces. Its market was big, profitable and therefore attractive for foreign companies. China's nearly 10 % growth rate for the 34 years from 1978 to 2011 would not be possible without FDI growth (Macrotrends, 2023; Xing, 2008). However, China controlled foreign investment activities for the interest of the Chinese economy rather than what the developed countries professed especially after the Cold War, namely privatization, liberalization and deregulation.

In the prior stages of development, and the frenzy era of globalization from 1990s towards the mid-2000s, Chinese people suffered adverse labor conditions especially in the industries, such as textile and electronics. Majority of workers in the textile factories were coming from rural areas with poor living standards. A female migrant worker, who had saved 2,000 Yuan for her family in 1996, spoke on the striking difference between rural and the urban, however hard the factory conditions were:

The first time I saw my father and mother smile so happily, I knew that there is big gap between urban life and rural life. My parents at first could not believe that I earned two thousand yuan within five months (Ngai, 2005: 67).

Note that 2,000 Yuan was equal to about USD 240 USD in 1996. In those years, poor living conditions in the dormitories were reported regularly. According to the 1999 China Labor Watch report workers generally lived in dormitories just next to the factories and in each room 12 to 20 workers lived. Bath, water and toilet facilities were commonly used on each floor. In the mid-2000s, living conditions improved, with 4 to 8 workers living in each dormitory room (CLW, 1999; CLW, 2007). In other words, Chinese people endured hard conditions during its industrialization journey. Now, however, China is able to operate its own space station, bring mineral samples by Moon farming and picture entire land of the Mars, and the country has achieved breakthroughs in energy sector such as hydrogen generation without desalination of the ocean water (Zhu, 2022; Newcomb, 2022).

China's FDI strategy is exemplary: China does not liberalize all of its market. In banking, the Western governments still complains that the state-owned banks and "political priorities" dominate the sector in China (Bisio, 2020). As Wade (2023: 24) argues, China "treats equity markets as an assembly line to marshal private capital for its policy goals, with the aim of producing national champion firms in strategic sectors". China limited foreign participation in IPOs and channelized the domestic investors to planned fields of investment. In fact, the country treats finance sector as "a service provider to the real economy" (Wade, 2023: 24-25).

The Chinese governments tried to get most out of the liberalized global environment and the dissemination of science and technology. Claiming that it is a developing country, China conditioned technology transfer from foreign companies and opted for selective liberalization, even though it also used “special and differential treatment” right given by the WTO selectively (Schöfer & Weinhardt, 2022). Although foreign companies were reticent in transferring technology, China conditioned that foreign investors not merely use the China as a market for profit making, but they also become part of its development strategy, such as, through educating workforce and making joint ventures with the local Chinese companies. Of course, the West used to complain about this state intervention for decades. However, China behaved much as the Western states had done during their development process. As a state capitalism, it adopts dozens of strategy documents to guide the country in the development journey. China adopted the National Medium- and Long-Term Program for Science and Technology Development (2006-2020), in which the country targeted to increase “the rate of S&T contribution to the economy reaching 60% or above” and “reduce dependence on foreign technology...to 30 % or below” (PRCST, 2006). As Kattel et al. (2022: 58) state, the strategy demonstrated China’s aim “to shift from imitator to innovator” position. Likewise, in its 2008 Intellectual Property Strategy, China put strategies and targets for 2020, among them were the increase of domestic patent applications to developed country levels and the increase of overseas patent applications, as well as the creation of world-famous brands (PRCSIP, 2008). In addition, in its Made in China 2025, which was adopted in 2015, China targeted localization of technology and local content production in important technologies in higher proportions as well as the decrease of the share and influence of foreign companies in the domestic economy. In this process, China has become an innovator nation, and as a corollary of this, while the decades following the World War II, media incessantly informed about amazing innovations discovered or invented in the West and later Japan, nowadays more and more people are curious to learn what is next in China’s innovations in the space, 5G, nanochips, or robotics. All in all, China climbed the ladder of the global value chains with active state policies, while especially taking the advantage of globalization.

2.2 Exemplifying the Indian Approach

When it comes to development, Indian ICT industry has been an inspiration for other developing countries as well as being a scholarly topic. By the end of 2023, India's ICT services and software sector exports were expected to reach \$194 bn (MEIT, 2023). By the end of 2022, total exports stood at \$780 bn (Macrotrends, 2023) in this economy with a \$3.39-trillion GDP in nominal terms and a staggering \$14.59 trillion in PPP, and with a population of 1.4 bn (World Bank, n.d; IMF, 2024). In the country's ICT success, Bangalore city cluster -named as the 'Silicon Valley of India'- plays a prominent role (Turkina & Assche, 2019). India's success story in a non-traditional industrial field might seem to be surprising regarding that the country is still in a lower middle-income ranking with 229 million people living in Acute Multidimensional Poverty (which is a new measure going beyond the definition of acute poverty definition based on USD 1.9 in purchasing power parity per day). With this number, India is still the biggest reservoir of the world's poor (UNDP, 2022).

Like the Chinese example, governmental interventions aiming to catch-up technological progress was a key driver in Bangalore's ICT success. These interventions came both national and provincial level (Basant, 2008). Also, as Basant states, both pre- and post-independence policies contributed. In 1940, i.e., during the course of the World War II and seven years before the India's independence, the British colonial rule had established Hindustan Aeronautics Limited (HAL) to meet the wartime production needs in Asia. The Radio and Electric Manufacturing Company in 1942 and Mysore Electrical Industries in 1945 were also established. The trained workforce in these industries provided an important capacity to be tapped in the later decades during the emergence of ICT industry, as for example, HAL was employing 21,000 by 1960. Similarly, after the independence in 1947, India configured policies to be among the forerunners in the new technologies. Among India's rich portfolio of industrial policies in the ICTs sector are: export promotion, tax incentives for hardware importation to be used as capital for software exportation, establishment of software parks, technical and engineering universities and colleges, and selective foreign investment promotion (Basant, 2008; Grondeau, 2007).

Another Indian state intervention was to encourage in-house ICT production and ensure the Indian nationals' majority ownership in companies. When India implemented this policy, IBM chose to exit from the Indian market in 1978. However, as Basant (2008) portrays, this market vacuum was filled by the local companies, e.g., Wipro. Later, in 1992, IBM re-entered the Indian market by obeying to establish a joint venture with Tata Consultancy Services. Today, multinational companies have a significant presence especially in Bangalore with substantial quality employment. For example, by 2008, IBM employed 3,100 engineers, Intel 1,400 engineers, Texas Instruments 1,000 engineers, General Electric "1,800 scientists, researchers, and engineers", among others (Basant, 2008). So, India's industrial policy initiatives, together with continuously accumulated capacities in engineering, made Bangalore an attractive cluster. In these favorable conditions and India's open foreign direct investment policy, multinational companies flowed to the country to tap into the existing pools of resources, especially in the educated workforce (Arora & Gambardella, 2005: 294-296).

India was also subject to technological restrictions during the Cold War, as the Western concern was that sensitive technologies could be channelized to the Soviets through the country. Moreover, India became subject to new sanctions after its nuclear explosion in 1974. It tested nuclear weapons in 1998, which also triggered new technological and financial sanctions, including the termination of the US aids and credit guarantees as well as prevention of funding by international financial institutions (Singh & Lee, 2011). Although economic effects of these sanctions were negligible, due to the wide coverage of dual-use items, sanctions could have affected India's technology acquisitions, notably supercomputers for the fear of their use for nuclear purposes. Still, India managed to purchase a less advanced supercomputer, Cray XMP-14, from the US in 1987 (Chellaney, 2002; Weisman, 1987).

In short, even though geopolitical framework was by no means perfect, state policies constituted the cornerstones in the Indian ICT development by channelizing the FDI according to national industrialization requirements and educating engineering workforce both on the job and formally. Other factors,

such as the English language use and workforce experience in Silicon Valley are also crucial factors mentioned in the literature (Grondeau, 2007).

3. CHANGING GEOPOLITICAL LANDSCAPE AND DEVELOPMENT

With the intensification of geopolitical rivalry, also labeled as “decoupling” or “new cold war”, the US-led Western coalition re-launched their industrial policy initiatives to keep the technological leadership ahead of non-Western rivals, mainly China. As the backbone of the national defense industrial base, in the recent years, the US administrations provide enormous industrial supports for the US companies, such as a \$ 52.7 bn grant during the Biden administration (2021-2024) for R&D and manufacturing of chips. Meanwhile, the US imposed crucial restrictions on the companies to be eligible for the US industrial supports, such as not investing in “foreign countries of concern” such as China and Russia and engaging with technology development with these countries. Likewise, the US prevents flow of critical and emerging technologies to China and others defined as potential security threats (O'Meara, 2023; Business World, 2023).

In other words, while the “free market” and its institutions have largely been intact, the emphasis is more on national security and its industrial requirements than the merits of free trade per se. Moreover, great powers simply discredit international organizations when the latter do not serve the founders' interests, as in the example of the US attitude against the WTO (Seals, 2019). The new statecraft underlines domestic production chains, onshoring of the manufacturing, and at least friend-shoring, i.e., decoupling of strategic investments from the competing state markets and bringing them towards allies and partners' markets as part of. This strategy distributes “carrots” for allies and partners, while beating rivals with “sticks”. This change can be tracked in the new definition of national interest in the US National Security Strategies of the recent administrations (see Trump, 2017).

International system -as an organizing framework- constitutes external factor and dictates conditions at home. As Aitmatov fascinatingly described in his novel *Mother Land* (1963): when in the Kyrgyz lands Tolunay and her husband Savankul “walked together, the whole world would change before [their] eyes

and [they] would swim in a fairy tale world. And, the plowed gray land appeared to [them] as the most beautiful land in the world". Their son, Kasım, and bride, Alıman, were full of love for the life around them. However, the World War II had taken all of the beloved ones from each other: first the sons and the father -Savankul, Kasım, Masalbeg ve Caynak- at the war fronts in Russia, and later the bride -Alıman- while giving birth in psychological and physical pains. So, even though the mother land was rich and fruitful, and its inhabitants were hard working and loveful people, these natural and personal qualities in the domestic context didn't guarantee a life free of miseries. In other words, international politics mattered. Tolunay's family's experience was during a hot war. After that, the Cold War -known as tense peace to great powers- was however no less catastrophic for the developing countries: firstly, proxy wars between the two blocs were fought on the lands of weaker countries, such as in Korea and Vietnam (Wade, 2023, 13). Secondly, the great powers' policies subjected a lot of nations to famine and other misconduct. For example, the United States has used military coups to control domestic politics across a wide geography, including Latin America and the Middle East, and has influenced the shape of domestic politics to determine who will govern countries and who will not. Similarly, the Soviet policy against the intellectuals especially in Siberian camps and across the Central Asia are well-known (Kokaisl & Hejzlarová, 2023; Auyessova, 2010: v-viii). Then, during the unipolar era, the world experienced increasing trade relations and expanded capitalist development, albeit within an unequally structured Modern World-System as Wallerstein theorized (Lekon, 2019: 9). In other words, there are myriad evidence that dominant powers abused their powers, and persecuted the human capital in large geographies, which definitely reduced the "development space", as Wade (2003) uses the term. So, the external factors, whether in hot war, cold war, new cold war, or during any other major adjustment, impose structural limits on the performances of developing nations.

CONCLUSION

How can developing countries devise the best policies within the changing geopolitical atmosphere? Short glimpses over China and India's policies refer to the opportunities and constraints that international political environment provides to the developing countries in different political junctures. Even though merely two samples cannot offer definitive results to generalize, successful stories included active technology policies according to the country capacities within the context of a geopolitical atmosphere, rather than passive obedience of what is advised or dictated by the powerful nations, their companies, and the international organizations that they dominate.

In the case of China, we can see active industrial policy to steer the foreign capital to take the most out of it. China conditioned solid technology transfers in exchange for foreign companies' access to the Chinese market. Although this policy has still been criticized by the Western states and global companies, China benefited from this policy while becoming not only the world factory such as in textile and electronics as formerly known, but also an innovator at the frontiers of science and technology today. Whereas the country was subject to Western economic sanctions for much of the Cold War era, China actively utilized the boons of unipolar era zeitgeist of globalization. As the geopolitical rivalry between the US and China intensifies now, China has become already able to compete technologically so that it is unlikely to experience another "century of humiliation" -as it perceives- under the Western hegemons in a foreseeable future. India was a non-aligned country during the Cold War, but had significant relations with the Soviet Union. India's access to advanced technology was also restricted during the Cold War for various reasons, including its nuclear trials. India's human capital development in engineering was essential to gain a powerful ICT industrial base. Bangalore city has been studied as a good ICT clustering practice. In addition to educating the workforce in technical fields, India also actively channelized the preferences of incoming foreign investors according to the country's industrial policies.

Presently, a new geopolitical readjustment has been taking place within the context of the great power rivalry, which also brings competing development paradigms mainly between the West and China to the fore. This means that external enabling and constraining factors are changing, even if not always explicitly. International political environment is a core factor shaping the development opportunities and constraints. In order to get most out of the present conditions, developing countries can actively enhance their long-term domestic technological and developmental capacities. In order not to be caught off guard in vulnerable conditions during the times of political, economic, or health crises (such as COVID-like epidemics), and to gain resilience against tomorrow's crises, development should be attained first at the national level by increasing the quality of domestic security, education -especially in scientific and technical fields- and welfare state for all citizens. Today's technologies offer good opportunities in human development and public service delivery at central and local government levels. In addition to national strengthening at the domestic level, developing nations can also build common platforms and organizations at the regional level to respond to the economic and political challenges collectively. In this respect, rather than taking development merely as a domestic matter, developing nations can take it holistically within their regions and be vigilant against regional fragmentations and destabilizations, which might arrest a whole region's development. A Kyrgyz proverb reminds this: *The wolf eats the divided, and the enemy destroys the fragmented.*

REFERENCES

- Arora, A. & A. Gambardella (2005). Bridging the Digital Gap: Conclusions. In Arora, Ashih & Alfonso Gambardella (Eds). *From Underdogs to Tigers: The Rise and Growth of the Software Industry in Brazil, China, India, Ireland, and Israel*. Oxford University Press.
- Auyessova, L. (2010). *Kazakistan'da Sovyet Siyaseti*. Masters Thesis. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aitmatov, C. (1963). *Toprak Ana (Mother Land)*. (Translation by Refik Özdek, 2015). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Baldwin, D.A. (2020). *Economic statecraft* (New Edition). Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Basant, R. (2008). Bangalore cluster: Evolution, growth and challenges. In Shahid Yusuf, Kaoru Nabeshima, Shoichi Yamashita (Eds). *Growing Industrial Clusters in Asia: Serendipity and Science*. (pp. 147-193). World Bank Publications.
- Bick, A., N. Fuchs-Schündeln, D. Lagakos, & H. Tsujiyama (2019) Why are Average Hours Worked Lower in Richer Countries?. NBER Working Paper No. w26554, Available at https://www.wiwi.uni-frankfurt.de/profs/fuchs/staff/fuchs/paper/BFLT_Hours.pdf
- Bisio, V. (2020, May 27). China's Banking Sector Risks and Implications for the United States. U.S.-China Economic and Security Review Commission Staff Research Report. https://www.uscc.gov/sites/default/files/2020-05/Chinas_Banking_Sector_Risks_and_Implications_for_US.pdf
- Blackwill, R.D. & Jennifer M. Harris (2016). *War by other means: Geoeconomics and statecraft*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Boreyko, A.V., Vernigora, A.A. & Kislitsyn, S.V. (2022). The Infrastructure Competition between the United States and China in Developing Countries. Herald of the Russian Academy of Sciences. 92(7), 627-635. <https://doi.org/10.1134/S1019331622130159>.
- Business World* (2023, September 22). US Clears Rules To Prevent China From Benefiting From \$52 Bn Chips Funding. <https://businessworld.in/article/us-clears-rules-to-prevent-china-from-benefiting-from-52-bn-chips-funding-492350>.

Carlson, P. & D. Vagero (1998). The social pattern of heavy drinking in Russia during transition: Evidence from Taganrog 1993. *European Journal of Public Health*, 8 (4), 280-285. DOI: <https://doi.org/10.1093/eurpub/8.4.280>.

Chellaney, B. (2002). Technology Control Regimes: Dealing with Their Impact on India. *India Quarterly* 58(1), 27-38.

Clausewitz, C. (2007). *On war*. Oxford: Oxford University Press.

CLW (China Labor Watch) (1999). Textile Sweatshops: Adidas, Bali Intimates, Hanesbrands Inc., Pige Co (Felina Lingerie), Quiksilver, Regina Miracle Speedo, Walcoal America Inc., and Wal-Mart Made In China conducted. <https://ecommons.cornell.edu/bitstreams/b4e3b848-2584-4484-ba93-0efdbd570feb/download>

CLW (China Labor Watch) (2007). Nike, Adidas, and New Balance Made in China. <https://chinalaborwatch.org>

Grondeau, A. (2007). The Diffusion of ICT and the Notion of the Digital Divide: Contributions of Francophone Geographers. *GeoJournal*. 68(1), 31-40.

IMF (2024). India. <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/IND>

Hameiri, S., & Jones, L. (2018). China challenges global governance? Chinese international development finance and the AIIB. *International Affairs*, 94(3), 573-593.

Kattel, R., W. Drechsler & E. Karo (2022). *How to Make an Entrepreneurial State: Why Innovation Needs Bureaucracy*. New Haven & London: Yale University Press.

Keniston, K. (2004). Introduction: The Four Digital Divides. In Keniston Kenneth & Deepak Kumar (Eds). *Experience in India: Bridging the Digital Divide*. New Delhi, Thousand Oaks, London: Sage Publications.

King, L. (2003). Shock Privatization: The Effects of Rapid Large-Scale Privatization on Enterprise Restructuring. *Politics & Society*, 31(1), 3-30. DOI: 10.1177/0032329202250157.

Kokaisl, P. & T. Hejzlarová (2023). The role of ideology in creating new nations in the USSR and strengthening a centralised state—The example of the Dungans in central Asia. *Heliyon*. 9(6), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16875>.

Li, M. (2020). The Belt and Road Initiative: geo-economics and Indo-Pacific security competition. *International Affairs*, 96(1), 169-187.

Lekon, C.W. (2019). *Modernist Reformers in Islam, Hinduism and Confucianism, 1865–1935: Peripheral Geoculture in the Modern World-System*. Oxon & New York: Routledge.

Macrotrends (2023). China GDP Growth Rate 1961-2023. <https://www.macrotrends.net/countries/CHN/china/gdp-growth-rate>

Mearsheimer, J.J. (2006). Structural realism. In T. Dunne, M. Kurki & S. Smith (Eds.). *International Relations Theories: Discipline and diversity* (pp. 71-88). Oxford: Oxford University Press.

MEIT (Ministry of Electronics & Information Technology). (July 4, 2023). IT Export. <https://www.meity.gov.in/it-export#:~:text=Indian%20technology%20exports%20are%20set,a%20y%20Do%2Dy%20growth%20of%208.3%25>.

Milicevic, V.& S. Dupont (2023). Financing of the CAP. The European Parliament. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/106/financing-of-the-cap#:~:text=The%20share%20of%20the%20EU,for%20the%202021%2D2027%20period>.

Newcomb, T. (2022, Sep 12). China Plans Three Moon-Mining Missions After Finding a Potential New Source of Energy. *Popular Mechanics*. <https://www.popularmechanics.com/space/moon-mars/a41171205/china-plans-three-moon-mining-missions/>

Ngai, P. (2005), *Made in China: Women Factory Workers in a Global Workplace*. Durham&Londn: Duke Uni. Press & Hong Kong: Hong Kong Uni. Press.

O'Meara, S. (2023, Sep 22). US Moves to Block China Benefitting From \$52bn Chips Funds. *Asia Financial*. <https://www.asiafinancial.com/us-moves-to-block-china-benefitting-from-52bn-chips-funds>

Pattison, P. (2021, Nov 8). 'Like slave and master': DRC miners toil for 30p an hour to fuel electric cars. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/global-development/2021/nov/08/cobalt-drc-miners-toil-for-30p-an-hour-to-fuel-electric-cars>

Pickup, F. (1997). Deconstructing Trafficking in Women: the Example of Russia. *Millennium: Journal of International Studies*. 27 (4), 995-1021. <https://doi.org/10.1177/03058298980270040401>.

PRCSIP (State Intellectual Property Office of PRC) (2008). Outline of the National Intellectual Property Strategy. <https://wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/cn/cn021en.pdf>

PRCST (The National Medium- and Long-Term Program for Science and Technology Development). The National Medium- and Long-Term Program for Science and Technology Development (2006-2020). https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Documents/National_Strategies_Repository/China_2006.pdf

Schöfer, T., & Weinhardt, C. (2022). Developing-country status at the WTO: the divergent strategies of Brazil, India and China. *International Affairs*, 98(6), 1937-1957.

Seals, A. (2019). Dismantling the WTO: The United States' Battle Against World Trade, *University of Miami Business Law Review*. 28 (1), 199-219. <https://repository.law.miami.edu/umblr/vol28/iss1/8>.

Singh, N. & W. Lee (2011) Survival from economic sanctions: a comparative case study of India and North Korea, *Journal of Asian Public Policy*, 4(2), 171-186, DOI: 10.1080/17516234.2011.595910.

Trump, D.J. (2017). National security strategy of the United States of America. The Trump White House Archives. <https://trumpwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf>

Turkina, E. & A.V. Assche (2019). An anatomy of Bengaluru's ICT cluster: a community detection approach. *Management and Organization Review* 15(3), 533-561.

UNDP (2022, October 17). Profiling poverty beyond income shows where to have the biggest impact in a world in crisis. <https://www.undp.org/press-releases/profiling-poverty-beyond-income-shows-where-have-biggest-impact-world-crisis#:~:text=Two%2Dthirds%20of%20poor%20people,with%2097%20million%20poor%20people.>

Wade, R.H. (2003). What strategies are viable for developing countries today? The World Trade Organization and the shrinking of ‘development space’. *Review of international political economy* 10(4), 621-644.

Wade, R.H. (2020). Rethinking the world economy as a two bloc hierarchy. *Real-World Economics Review*, Issue no. 92. <http://www.paecon.net/PAERReview/issue92/Wade92.pdf>

Wade, R.H. (2023). Conflict Between Great Powers Is Back with Vengeance: The New Cold War Between the US and China Plus Russia. In Judit Ricz & Tamás Gerőcs (Eds). *The Political Economy of Emerging Markets and Alternative Development Paths* (pp. 13-35). Cham: Springer International Publishing.

Weisman, S.R. (1987, October 9). India and U.S. Agree on Supercomputer Sale. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1987/10/09/business/india-and-us-agree-on-supercomputer-sale.html>

World Bank (n.d.). India-Overview. <https://data.worldbank.org/country/IN>

Xing, Y. (2008), “FDI in China: Facts and Impacts on China and the World Economy”, IRI Working Papers, IUJ Research Institute International University of Japan. <https://iuj.repo.nii.ac.jp/records/397>

Zhu, H. (2023). China's TOP10 breakthroughs in science and technology in 2022. *National Science Review*, 10(4), 0: nwad058. DOI: <https://doi.org/10.1093/nsr/nwad058>.



Derleme Makale / Review Article

BİLGİ ÇAĞININ YENİ ELİTLERİ: SİBEROKRATLAR

Mehmet Doğan EROL*

Öz

21. yüzyılda, kapitalist sistemin hüküm sürdüğü yeni dünya düzeninde, güç olgusu yeniden tanımlanmış ve dijital çağın getirdiği yeni kavramlar, güç sistematığını ve karşılıklı dengeleri tümüyle değiştirmiştir. Uluslararası arenada güç olgusu, toprak sahipliğinden, kapitale doğru yönelmişken, yeni dünya düzeninde siber alanın bürokraside önemli bir konuma evrilmesi, güç dengelerini değiştirmiş ve siyaset-yönetim ilişkisinde bilgi teknolojilerine önderlik eden, yeni bir elit zümrenin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ulus devletlerin, Uluslararası aktörler ile olan ilişkilerinde siberokratların hareketleri önemli hale geldiğinden, siberokratların eylemleri, birçok dengenin değişmesine neden olmuştur. Toprak sahipliğinin, petrolün, kısaca kapitali elinde bulundurmanın verdiği güç, siyasette gücü elde etmede başat faktör iken, 21. yüzyılda bilgiye sahip olmanın ve bilgiyi korumanın verdiği güç, siyasette gücü elinde bulundurmada başat faktör haline gelmiştir. Bilgi ve bilginin beraberinde getirdiği bilgi tekeli, siberokratları, sermayedarlar ve bürokratlar karşısında önemli bir güç figürü haline getirmekle sınırlı kalmamış aynı zamanda uluslararası aktörlerle ilişkilerinde, nüfuzu ve etki alanı her geçen gün artan önemli bir güç odağı haline getirmiştir. Bilgi toplumunda, kapitalin ve hammaddenin yerini bilgi alırken, teknokrat grubunun kendi alanıyla ilgili uzmanlaşması, sınırları aşan boyutta yeni bir sınıfın (siberokrat) oluşmasına sebebiyet vermiştir. Tüm bu gelişmeler sonucunda güç dengeleri, politik aktörler arasındaki ilişkiler ve devletler arasındaki diplomasi değişerek, bilgiye sahip olmak konusunda siberokratların eylemleri, davranışları, sözleri tüm dünya kamuoyunda önemli hale gelmiştir.

* Hazine ve Maliye Bakanlığı, Personel Genel Müdürlüğü, Hazine ve Maliye Uzm.Yrd., Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi, m.dgn.er@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7732-7392



Siberokratlar, her ülkede bürokraside etkin bir konum elde etmiş olup, siberokrasinin getirdiği düzen, klasik bürokrasilere meydan okuyan yapısı ve bürokrasilerin olumsuzlukları olarak telakki edilen hiyerarşi, kırtasiyecilik, hantallık gibi olumsuzluklara karşı getirdiği çözüm önerileriyle bu yönetim modeli, bürokrasilere bambaşka bir yapıda, alternatif bir düzen getirmiştir. Bu modelde, siberokratların büyüklüğünün, onların çokuluslu bir yapıda önemli bir aktör olarak ortaya çıkmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma, güç ilişkilerini yeni bir perspektiften incelemesi ve geleneksel bürokratik yapıdaki değişimi, siberokrasi ile birlikte ele alarak incelemesi nedeniyle önemli olup, bu çalışmada, bilgi toplumunda siberokratların, bürokratlar ve kapitalistler/burjuva karşısındaki konumlarının açıklığa kavuşturulması amaçlanmıştır. Çalışmada, literatür taraması ve derleme yapılması yöntemi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Elit, Yeni Dünya Düzeni, Siberokrasi, Bilgi Toplumu, Siberokrat.

NEW ELITE OF THE INFORMATION AGE: CYBEROCRATS

ABSTRACT

In the 21st century, in the new world order dominated by the capitalist system, the phenomenon of power has been redefined and the new concepts brought by the digital age have completely changed the power systematics and mutual balances. While the phenomenon of power in the international arena has shifted from land ownership to capital, the evolution of cyberspace to an important position in the bureaucracy in the new world order has changed the balance of power and led to the emergence of a new elite group that leads information technologies in the politics-administration relationship. Since the actions of cybercrats have become important in the relations of nation states with international actors, the actions of cybercrats have caused many balances to change. While the power of land ownership, oil, in short, capital is the dominant factor in gaining power in politics, in the 21st century, the power of owning and protecting information has become the dominant factor in maintaining power in politics. Information and the information monopoly that it brings have not only made cybercrats an important power figure against capitalists and bureaucrats, but also made them an important power center whose influence and sphere of influence is increasing day by day in their relations with international actors. In the information society, while information replaces capital and raw materials, the specialization of the technocrat group in their field has led to the formation of a new class (cyberocrats) that transcends borders. As a result of all these developments, the balance of power, relations between political actors and diplomacy between states have changed, and the actions, behaviors and words of cybercrats regarding having information have become important in the world public opinion.

Cyberocrats have gained an effective position in the bureaucracy in every country, and this management model offers an alternative structure to bureaucracies, with the order it brings, its structure that challenges classical bureaucracies, and its solution proposals against the negativities such as hierarchy, red tape, and cumbersomeness, which are considered to be the negative aspects of bureaucracies. brought order. In this model, it is concluded that the size of cybercrats causes them to emerge as an important actor in a multinational structure.

The study is important because it examines power relations from a new perspective and examines the change in the traditional bureaucratic structure by considering it together with cyberocracy. In this study, it is aimed to clarify the position of cybercrats against bureaucrats and capitalists in the information society. In the study, the literature review and compilation method was used.

Keywords: *Elite, New World Order, Cyberocracy, Information Society, Cyberocrat.*

GİRİŞ

Siberokrasi, örgütsel faaliyetlerin tasarlanarak, üretkenliğinin sağlandığı, siber alanın başat faktör olarak ele alındığı, yeni dünya düzeninde paradigma değişimi olarak tanımlanmaktadır. Siberokrasi, bilgi yönetimini, bilgi kuralları çerçevesinde örgütsel bağlamda ele alan terminolojik kavramdır. Siberokrasi, aynı zamanda, devlet ile toplumun birbiriyle olan bağlantısında, siyasal yönetim biçimlerine, hibrit yönetimin yerleşmesine vesile olmaktadır. Siberokrasi, tüm bu meziyetlerinin yanında, bilgiye önem atfetmekte ve teknokrasiye baskın hale gelmektedir. Bürokrasi, hiyerarşik kademelenme şeklinde örgütsel yapısını biçimlendirmekteyken, teknokrasi, stratejik plan ve bütçeleme metotları gibi teknik kavramlara vurgu yaparak, örgütsel tasarımını biçimlendirmektedir. Siberokrasi ise tüm bunların ötesinde bilgiyi kısıtlayıp hapsedemeyerek, her türlü bilgi akışının örgütsel hücrelerde akışını gerçekleştirmekte ve örgütsel amaçlara uyan bilgiyi tasnif etmektedir. Siberokrasi, geniş anlamda bilgi uzmanlarına ve bilgi akışına önem vererek, devlet-toplum ve kamu-özel arasında gerçekleşen ilişkilerini yeniden tanımlamakta ve bu aygıtlar arasındaki dengeleri gözetmektedir (Demirel, 2020: 318).

Siberokrasi, toplumsal hayata ilişkin tüm dinamikleri bilgi temelli haline getirdiğinden, devletler arasındaki ve ulusüstü aktörler arasındaki çapraz bağlar da enformasyon özelinde işler hale gelmiştir. 21. yüzyılda dijital çağa geçişle birlikte teknokrasi, enformasyon temelli hale gelerek yeni bir bürokratik sınıfı ortaya çıkartmıştır. Adına siberokrat denilen ve uluslararası arenada gücü ve hareket kabiliyeti önemsenen bu sınıf, dijital elitler olarak da nitelendirilmektedir. Bu çalışmada siberokratların mevcut durumu, gelecekte alacağı pozisyon ve siyaset-bürokrasi ilişkilerine getireceği çehre, elit teorileri bağlamında güncel olaylar baz alınarak değerlendirilmeye tabi tutulacaktır.

Makalede, Siberokratların, nasıl ortaya çıktığından ve dijital çağdaki öneminden bahsedilmeden önce konu, uluslararası elit teorileri kapsamında irdelenmiş ve mevcut teorilerin değerlendirilmesi yapılarak, siberokratların ortaya çıkış süreci, tartışmaya açılmıştır. Bu bağlamda mevcut elit teorilerinin güncellenmesinin gerekliliği üzerinde durulmuş ve yeni yapıda çok katmanlı sınıfların oluşmasından mütevellit, elit teorilerinin güncellenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Siberokratların öneminden bahsedilmiş ve günümüzdeki

siberokratların etki alanlarından, faaliyetlerinden, uluslararası ilişkilerdeki konumlarından bahsedilmiştir. Bu doğrultuda, Rusya- Ukranya ve İsrail-Filistin savaşlarında, siberokratların ne kadar önemli bir yer teşkil ettiğinin üzerinde durulmuş ve uluslararası ilişkilerde sermayedar, bürokrat gibi iki katmanlı sınıfların yanına üçüncü bir güç olarak siberokratların eklendiği vurgusu üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda siberokrasi ve siberokratlar incelenirken, konu, dijital diplomasi üzerinden de incelemeye tabi tutulmuş ve kanaat önderlerinin, devlet başkanlarının, dijital diplomasiye verdiği önemden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda devletlerin, diplomasiye verdiği önemden, dijital diplomasi alanında yapılan çalışmalardan bahsedilerek, siberokrasinin çok boyutlu yapısına ışık tutulmuş ve konu, farklı örnekler verilerek, farklı yaklaşımlarla incelenmeye çalışılmıştır.

1. TOPLUMUN DEĞİŞEN DİNAMİKLERİNİN İFADESİ OLARAK BİLGİ TOPLUMU

Bilgi ve bilgelik hakkında yazılan ifadelere, üretilen fikirlere bakıldığında geçmiş tarihin, Antik Yunan filozoflarına kadar gittiği görülmektedir. Antik Yunan filozofları, topluma dair görüşlerinde her seferinde bilginin önemine vurgu yapmışlardır. Nitekim Platon'un ideal devlet yapısında, hiyerarşi basamaklarında en üst bölümde yöneticiler yer almakta olup, yöneticiler, bilgiye önem atfeden, gücünü erdem ve bilgelikten alan filozoflardan oluşmaktadır (Platon, 2016: 217-218).

Antik Yunan'dan günümüze doğru gelindiğinde ise T.Parsons ve A.Etzioni, ortaya koyduğu teorilerle, sosyolojik bağlamda, bilginin, toplumu kuşatan bir biçimde uygulanmasına yönelik önemli fikirler ileri sürmüşlerdir. Parsons, sistem tasavvurunu, toplumsala ilişkin olarak uygulayarak, sosyal sistemin inşasında sibernetik yöntemlerin etkin olduğunu vurgulamıştır. Etzioni de, bilginin toplumsal dönüşüme neden olacağını ve toplumsal yapıyı değiştireceğini ifade etmiştir (Ritzer, 1983:450-452).

Bilgi toplumunun oluşumunun tarihsel sürecinde ise; kabile topluluklarında sözel ve işitsel bir şekilde aktarılan bilgi; matbaanın bulunup, aydınlanma çağının başlamasıyla birlikte teknolojinin makinelerde kullanımına ve seri üretime neden olarak, üretim/imalat sanayinin de gelişmesine neden

olmuştur. Son aşamada ise bilgisayar ve iletişim araçlarının çeşitliliğinin ve ulaşılabilirliğinin artması dijital çağa geçişi sağlamıştır (Ünal, 2009: 127).

Bilgi toplumuna giden süreçte elektronik, bilişim ve sanayiye ait unsurların birleşiminden meydana gelen otomasyon devri, sanayi devrimini başlatmıştır. Sanayi devriminin ilk sürecinde emek, makinelerle yer değiştirmiş ve enerji üreten buhar makineleri, ulaşım imkânlarını geliştirerek toplu üretimin farklı kıtalara da yayılmasına sebebiyet vermiştir. Elektrik enerjisinin dağıtımındaki engellerin ortadan kaldırılmasıyla sanayi daha da gelişmiş ve sanayinin geliştirilmesine yönelik yeni teknolojik araştırmalar ve buluşlar devreye girmiştir (Selvi, 2012: 198).

Bilgi toplumunun aygıtları arasında teknolojik dönüşüm, bilgi temelli organizasyonlar, öğrenen örgütler gibi yapılar yer almaktadır. Bilgi toplumunun yerleşmesinde ve yaygınlık kazanmasında altyapı önemli bir yer teşkil etmektedir. Bilgi toplumu, bilgiye erişebilmeye ve bilgiyi değere dönüştürmeye, bilginin, yeniden bilgi üretebilir hale getirilmesine büyük önem atfetmektedir. (Parlar, 2012: 195).

Nitekim bu konuda benzer görüşlere sahip olan Peter Drucker’a göre, bilgi, gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline gelmektedir. Druckerın “Post-capitalist Society” isimli kitabında bilginin gelişiminin, geleneksel üretim araçlarını ve üretim metotlarını tümünden değiştireceği, bu değişimin de beraberinde örgütsel yapıyı dönüştürerek, bilgi çağına geçişi hızlandıracağı ifade edilmiştir(Drucker,1993:124).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru giden süreçte, ekonominin sektörel bazda yapısı da değişime uğramaktadır. Ekonomik sektörün alt bileşenleri olan tarım, sanayi ve hizmet unsurlarına “bilgi sektörü” de eklenmiş bulunmaktadır. Bilgi sektörünün büyümesi nihayetinde hizmet sektörünün de gelişmesine ve bilgi temelli sektörlerinin gelişmesine neden olmaktadır. Nitekim OECD ülkelerindeki istihdamın oransal dağılımına bakıldığında, toplam istihdamın 1/3’ünden fazlasının bilgi ile ilgili faaliyet alanlarında olduğu görülmektedir. Robert Reich, The Work of Nations (Milletlerin Çalışması) isimli kitabında, ekonomi sektöründe çalışanları dört gruba ayırmaktadır. Bunlar simgesel analistler, rutin üretimde bulunan işçiler, kişisel hizmetçiler ve devlet memuru, işçi ve çiftçileri

oluşturan emekçilerdir. Simgesel analistler, bilgi ile buluşları ortaya koyan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır. Amerika'daki Silikon Vadisinde çalışanlar bu grubu oluşturmaktadır. Rutin üretimde bulunan işçiler ise, fordist üretim ve otomasyon sistemlerinin etkisiyle etki alanları giderek azalsa da bilgi toplumunun üretimini devam ettirmesini sağlayan grubu oluşturmaktadır. Kişisel hizmetçiler ise bireylerin talepleri doğrultusunda servis hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanlardır. Son grubu oluşturan çalışanlar ise bilgi temelli çalışanların dışında kalan ancak ekonominin işleyebilmesi açısından rutin görevleri yerine getiren memur, çiftçi, işçi ve özel sektör çalışanı gibi kesimlerden oluşmaktadır (Tonta ve Küçük, 2005: 6-7).

Bilgi temelli yaklaşımlar, ulus devletlere, uluslararası örgütlere ve toplumsal hayatın her sathına münhasır olacak şekilde nüfuz ederek, toplumsal ilişkiler başta olmak üzere ekonomiden, sağlığa, çevreden, ulaşımaya kadar birçok yönden bürokrasiye nüfuz etmiştir. Bilgi toplumu sadece bilgiyi dışarıdan ya da onu sıfırdan üreten toplum anlamına gelmemekte, ondan çok daha öte anlamları barındıran makro ölçekli kavramı ifade etmektedir. Bu minvalde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, teorisyenlerin ilgisini çekmiş ve bu konuda yeni araştırmaların yapılmasına etki etmiştir.

Bilgi temelli yaklaşımların gelişmesinde bazı teorisyenlerin alana önemli katkıları olmuştur. Daniel Bell, "The End of Ideology" isimli kitabında Post Endüstriyel Toplum ifadesini kullanırken, Alvin Toffler ise, "Üçüncü Dalga" isimli eserinde, uygarlığı: tarım, sanayi ve bilgi toplumu olarak sınıflara ayırmış ve birinci dalganın tarım, ikinci dalganın sanayi, üçüncü dalganın ise bilgi olduğunu ifade etmiştir. Manuel Castells ise kavramsallaştırdığı ağ toplumu kuramıyla, internetin salt teknolojik gelişme sağlamadığını, aynı zamanda örgütlenme ve toplumsal hayat gibi unsurları da değiştirdiğini vurgulamıştır. Castells, bilgi toplumunda kapitalizmin devam edeceğini, ancak işçi sınıfının ve imalata dayalı üretimin yerini, iletişim ve bilgisayar temelli teknolojilerin alacağını vurgulamıştır. Castells, ayrıca Marx'ın teorileştirdiği sınıf çatışmasının ve ideolojilerin artık yer almayacağını, sınıf çatışmasının yerini vasıflı-vasıfsız emek arasındaki farklılaşmanın alacağını, yeni toplum modelinde sanayi işçilerinin olmayacağını, bireysel sözleşmelerin, toplu pazarlık sürecini etkisiz hale getirerek sendikaların gücünü kıracağını ve şirketlerin örgütsel yapılarının değişerek küçük, esnek ve dağınık yapıların ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Toktaş, 2022: 23-29).

Manuel Castells'e göre, bilgi teknolojisi, globalleşen dünyada, siyasi, ekonomik ve toplumsal dönüşümlere sebebiyet vermiş ve bilgi toplumu adı verilen yeni tip toplum yapısını ortaya çıkartmıştır. Castells, SSCB örneğini vererek, SSCB'nin dağılma sürecinde, bilgi teknolojilerine adaptasyonun gecikmesinin, ekonomik çöküntüye sebep olduğunu ve toplumsal çöküşü başlattığını ifade etmektedir. Castells'a göre, SSCB'nin dağılması neticesinde, Amerika, teknoloji üstünlüğünü ele geçirerek kapitalist sistemi yeniden revize etmiştir. Bilgi toplumunda gelişen bilgi ekonomisi, bir yanda devletleri, özel sektörü, bireyleri birbirine bağlayan ağları güçlendirirken öte yandan toplumda erozyonu, ayrışmayı ve parçalanmaları beraberinde getirmiştir. Castells, bilgi teknolojilerinin, toplumsal tabakalaşmayı yeniden üretirken, kapitalizme de dinamizm sağladığını savunmuştur (Castells, 1998: 28,130,395-396).

Bilgi toplumunda organizasyonel ağlar, birimler, kentsel mekanlar ve teknolojik yapı değiştiği gibi vatandaşın talepleri ve görüşleri de değişmiştir. Bilgi toplumunda, bilgi teknolojisi, globalleşen dünyada, vatandaşların devletten olan beklentilerini de değiştirmiş ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve demokrasi taleplerini gündeme getirmiştir. Vatandaş artık ödediği vergilerin nereye gittiğini görmek istemekte, hizmet sunumunda farklı kuruluşlar ve birimler arasında kıyaslama yaparak tercih yapmak imkanına kavuşmak istemekte ve politik karar alımına seçimler haricinde katılmak istemektedir.

Vatandaş, bilgi toplumunda kamu değeri oluşturulma sürecinde, hizmet sunumunda etkinlik ve gelişmiş servisler aracılığıyla sürece dahil olmayı beklemektedir. Teknolojik gelişme, bu doğrultuda kamu hizmet sunumunu, kaynak tahsisini, ortaklaşa üretimi, vatandaş katılımını ve kamu hizmet inovasyonunu gerekli kılmıştır. Yeni dijital teknolojiler ve iletişim sistemleri, kamu hizmet sunumunu online hale getirmekle sınırlı kalmamış aynı zamanda da farklı kamusal birimler ve sivil toplum örgütleri arasında eş zamanlı olarak çalışabilmeyi de mümkün hale getirmiştir. Mark H.Moore'un vurguladığı üzere kamu değeri oluşturulması noktasında vatandaş, hükümetten, online bütçe şeffaflığı, hesap verebilirlik, yolsuzluğun ve kayırmacılığın önlenmesi gibi somut taleplerinin karşılanmasını beklemiştir. Vatandaş, dijital katılım platformlarına katıldıkça da ortaya çıkan sonuçlarla daha tatminkar hale gelmiş ve kamu değerinin oluşturulması sürecinde bir merhale daha tamamlanmıştır (Criado ve Gil-Garcia,

2019: 439,442). Tüm bu süreç sonunda yaşanan gelişmeler, kamu değerinin oluşturulması sürecinde, yeni kamu yönetimi anlayışından dijital çağ yönetişimine geçilmesine vesile olmuştur.

Dijital çağ yönetişimi, Dunleavy tarafından yeni kamu yönetimi paradigmasına karşıt olarak getirilen bir kavram olup, bu yaklaşım bilgi teknolojilerini çok daha geniş perspektiften merkeze almakta ve değişimi tüm boyutlarıyla incelemeye çalışmaktadır. Yeni kamu yönetişimi yaklaşımı, yeni kamu yönetimini, piyasa ve çıktılara gereğinden fazla önem atfetmesinin vatandaş katılımı için gerekli alanı açmaması nedeniyle eleştirmektedirken, kamu değer yönetimi yaklaşımı da, yeni kamu yönetimi yaklaşımını, bürokratların kısa dönemli hedefleri, uzun dönemli hedeflere tercih etmesi nedeniyle eleştirmektedir. Dijital çağ yönetişimi de yeni kamu yönetimi yaklaşımını, piyasa odaklı çözümlerin, yeni teknoloji temelli yapıları algılamakta yetersiz kaldığı gerekçesiyle eleştirmektedir. (Özer, 2022).

Farklı tarihi olaylar ve dönüşümler, farklı teorileri ve yaklaşımları ortaya çıkartmıştır. Bilgi toplumu, salt, dijital uygulamaların hayata geçirilmesi noktasında ortaya çıkmamış olup, yaşanan toplumsal tecrübeler neticesinde ortaya çıkmıştır. Kapitalizmin getirdiği tüketim toplumu, beraberinde toplumsal taleplerin karşılanması gerekliliğini ortaya çıkarmış olup, bu doğrultuda yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu hizmet sunumunda, etkinlik ve verimlilik yanında, maliyet tasarrufunu, hızlı hizmet sunumunu da ortaya çıkartmıştır. Kamuda meydana gelen bu dönüşümün ancak dijitalleşmeyle birlikte gerçekleşebileceği anlaşılmış olup, dijital çağ dönüşümünün; salt teknolojiden ibaret olmayan toplumsal dönüşümü hedef alan, bütüncül bir bakış açısıyla gerçekleşebileceği fikri ortaya çıkmıştır. Vatandaşın politik ve siyasi taleplerinin, ancak yeni kamu yönetiminde gerçekleşecek dijital dönüşümlerle uygulanabileceği gerçeği, politikacıların bu alana eğilmesine neden olmuştur. Neticede, bilgi toplumunda vatandaşın rolü ve önemi büyük bir ivme kazanmıştır.

Bilgi toplumunda vatandaş; politikacı, bürokrat ve STK ekseninde ayrı bir güç odağı haline gelmiş ve kurduğu çeşitli organizasyonlarla, dahil olduğu ağlarla, çok aktörlü yapıya müdahil olmuştur. Elitler arasında yaşanan güç mücadelesinde, vatandaşların kurduğu birliktelikler, sosyal ağlar, kamuoyu oluşturma sürecinde, siyasilere alınan kararları tekrar düşünmesine ve mevcut süreci revize etmesine

neden olmuştur. Vatandaş, dijital çağ yönetiminde, çok hızlı örgütlenebilmiş, dahil olduğu sosyal ağlarla alınan kararlara itiraz edebilmiştir. Yeni bilgi toplumunda, çoklu aktörlü yapıda vatandaş, alınan kararları sorgulamadan uygulayandan, sorgulayan, düşünen, itiraz eden ve tepkisini ortaya koyan, alınan kararları etkileme gücüne sahip önemli bir politik aktör haline gelmiştir. Özetle siberokraside vatandaş, e-vatandaş konumuna evrilerek önemli bir güç odağı haline gelmiştir.

2. ULUS DEVLET MODELİNDE YENİ ELİT GRUBU SİBEROKRATLAR

Ulus devlet modelinde elitler, farklı siyasal gruplardan ve farklı politik mevzilerden biçimlenerek çıkabileceği gibi özellikle de bilgi toplumunun gelişmesiyle politik kararlara etki edebilen sivil toplum kuruluşu önderleri, baskı grupları, kitle iletişim araçlarına sahip güç odakları, spor kulübü başkanları vb. oluşumlar arasından da çıkabilmektedirler. Ancak ulus devlet modelinde elitler, çok çeşitli kaynaklardan beslenerek çıkabilseler de genel itibarıyla elitleri; parlamenterler, siyasiler ve bürokratlar oluşturmaktadırlar.

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi elitler arasındaki ilişkileri değiştirdiği gibi karar destek sistemlerinde, elitlerin konumlarını, toplumla olan ilişkilerini ve güç hiyerarşisi içindeki yerlerini de değiştirmiştir. Karar destek sistemleri, politik karar alımında, karar uygulanmasında ve alınan kararların denetlenmesinde, dijital teknolojilerin kullanılmasını ifade etmekte olup, bu sistemler farklı elit grupları tarafından farklı şekillerde kullanılmaktadırlar. Bu elit grupları, politikacılar, bürokratlar ve parlamenterler tarafından oluşmaktadır.

Politikacılar/Siyasiler, dijital teknolojilerinin kullanımında bürokratlar kadar sürece müdahil olmamakta, sadece politik mesajların kitlelere ulaştırılmasında dijital teknolojileri kullanılmaktadırlar. Bu nedenle politikacılar, alınan siyasi kararların uygulanmasında dijital teknolojileri kullanmakta, politik karar alımı öncesinde, karar destek sistemlerinden yararlanmamaktadırlar.

Bürokratlar¹ ise kendilerinin ve maiyetindeki personellerin, iş akışlarının ve iş yükünün dağılımında dijital teknolojileri kullanmakta ayrıca bu teknolojileri, bürokrasinin kötüye kullanılması neticesinde ortaya çıkan rüşvet, yolsuzluk, kayırmacılık gibi sorunlara karşı önceden kontrol önlemi olarak uygulamaktadırlar. Bürokratların, karar destek sistemlerini, sorunların ortaya çıkmasından kontrol edilip çözülmesi aşamasına kadar, aşama aşama kullanmaları, kendilerini, siyasilere göre bir adım avantajlı hale getirmektedir. Parlamenterler ise veritabanı teknolojileri, veri madenciliği, simülasyonlar ve özet tablo oluşturma gibi karar destek sistemlerini kullanmamakta, izleme teknolojisi, kıyaslama metodu gibi yöntemlerin avantajlarından mahrum kalmaktadırlar. Ancak son zamanlarda parlamenterler, karar destek sistemleri neticesinde, üretilen bilginin önemli bir güç haline geldiğini görmüşler ve bu bilgiye erişemediklerinde ise sorumlu hale geldiklerini kavramışlardır. Parlamenterler ve bürokratların aksine politikacılar ise ısrarlı bir şekilde son sözü kendilerinin söylemelerinden ötürü, gücün halen daha kendilerinde kalmaya devam ettiğini düşünürlerken, halka inebilen bürokratların büyük bir mevzi kazandığını farkedememişlerdir. Vatandaşlar ise tüm bu süreçte, kamu hizmet sunumunda etkinlik arayışının peşinden koşmaya devam etmiş ve elektronik seçim dahil farklı dijital yöntemlerin kullanılması gereğini ortaya koymuşlardır (Snellen, 2002: 186,189,195-196).

Dijital yöntemlerin kullanılması, bürokratik işlem süreçlerine yönelik birçok avantaja gebe olsa da bu yöntemlerin kullanılmasında bazı yapısal bariyerler bulunmaktadır. Bu yapısal bariyerler: finansal, teknik, yasal ve hükümetin tutumu olarak sıralanmaktadır. Bu bariyerlerden finansal bariyerler, ucuz ve etkin yöntemlerin bulunması ile teknik bariyerler ise vasıflı işgücünün eğitilmesiyle aşılabilecek sorunlardır. Ancak yasal bariyerler ve hükümetin tutumu, aşılması zor bariyerlerdir. Yasal bariyerler, karmaşık yasal düzenlemeler neticesinde vuku bulmakta olup, hükümetin, bilgi iletişim teknolojilerini uygulamasından alıkoyabilmektedir. Yasal sürecin teknik boyutu ise, konuya uzman araçları müdahil etmekte, bu durum da zaman ve operasyonel maliyet açısından, uygulamayı güçleştirmektedir. Ayrıca Kişisel Verileri Koruma Kanunu gibi uygulamalar da, bu teknolojilerin uygulanmasını geciktirmekte ve sürece dahil

¹ İgnace Snellen, Electronic governance: Implications for citizens, politicians and public servants isimli makalesinde (2002) Street level bureaucrats (sokağa inebilen bürokratlar) tabirini kullanarak, dijital teknolojilerin gelişmesi neticesinde, bürokratların, siyasilerden farklı olarak, bilgi teknolojilerini etraflıca kullandığını ve neticede halka yakınlaştığını ayrıca bu avantajları kullanarak vatandaşla hizmet sunumunu etkin ve verimli bir biçimde sunduğunu ifade etmektedir.

olan aktörlerin görevini değiştirmektedir. Bir diğer önemli bariyer de hükümet kültürü/hükümetin tutumudur. Özellikle siyasiler ve bürokratlar, bu teknolojilerin, makamlarını tehdit eder hale geldiğini düşünmektedirler. Siyasiler ve bürokratlar, bu teknolojilerin, kendilerine olan ihtiyacı azaltarak eskisi gibi önemli bir güç odağı haline gelmeyeceklerini düşündüklerinden, yeniliklere karşıt bir tutum sergileyebilmektedirler (Clifton, Diaz-Fuentes ve Garcia, 2020: 13,19,20). Bariyerler, genel olarak mikro ve makro seviyede ikiye ayrılmakta olup mikro seviyede kurumsal ve kültürel yapı olmak üzere iki başlıkta incelenmekte olup; prosedürler, alışkanlıklar, bilişsel paternler kurumsal düzeyi; semboller, ritüeller ve dünya görüşleri de kültürel düzeyi ifade etmektedir. Mikro seviyeden makro seviyeye geçildiğinde; uluslararası sistem, hükümetin diğer birimleri, ekonomik aktörler ve diğer gruplardan oluşan yapı; yasal, düzenleyici ve kurumsal yapıdan bütünleşik olduğundan ve birbirini etkilediğinden bu yapıları ve bariyerleri değiştirebilmek her zaman için mümkün olmamaktadır (Fountain, 2004).

Ulus devlet modelinde, bürokrasi-siyaset çekişmesi dijital teknolojilerin uygulanması aşamasında yaşandığı gibi siyasetin koyduğu bariyerler ve bu bariyerlere karşı ortaya konan çözüm önerilerinde de kendisini göstermektedir. Dijital uygulamalar; başlangıçta sıradan birer program olarak görülmüşken, artan talep ve kamuoyunun oluşması, yönlendirilmesi ve karar sürecine etki etmesi nedeniyle güç odakları tarafından da önemsenmiş ve etkinliğinden yararlanabilmek amacıyla uygulamalara konu edinmiştir. Bilgi teknolojileri, bürokrasi-siyaset çekişmesinde yeni bir saha açmış ve gücün elde edilmesi ve korunması noktasında rekabete konu olmuştur. Elitler, ulusal kimliğin ve devlet kimliğinin oluşmasında üstlendikleri görevleri, dijitalle taşımışlar ve bu doğrultuda personelleri, organizasyonel yapıları teknolojik gereksinimler doğrultusunda revize etmeye çalışmışlardır.

Ulus devlet modelinde elitler, ulusal kimliğin ve devlet kimliğinin oluşmasında önemli fonksiyonlar üstlenmektedirler. Devletin, dış politikaya ilişkin görüşlerinin oluşmasında devlet kimliği; bürokratik elitler, baskı grupları, uluslararası aktörler tarafından tanımlanmakta ve konjonktüre, siyasal iklim ve değişen toplumsal koşullara göre değişebilmektedir. Örneğin devlet kimliğini batıya açılan pencere olarak nitelendiren bürokratik elitler, doğu ile ilişkilerini (siyasi, ekonomik, diplomatik vb.) asgari düzeye indirgeyebilmektedirler. Türkiye’de bürokratik elitler, Cumhuriyetin ilanından sonra Batı’nın bir parçası haline gelmek

istediklerinden, Batı Blokuna girmek için devlet algısının batılı olarak inşa edilmesi şeklinde kimlik tanımlaması yapmışlardır. Benzer bir şekilde Amerika, İngiltere'nin nükleer silahlanmasını tehdit olarak algılamazken İran ve Kuzey Kore'nin nükleer silah edinmesini tehdit olarak algılamaktadır. Bu doğrultuda yönetici elitler, İngiltere'yi demokratik olarak tanımlarken, İran ve Kuzey Kore'yi ise otoriter olarak tanımlamaktadırlar (Özkan, 2021: 169,174).

Bürokratik elitlerin, devlet algısına ilişkin söylemleri, görüşleri, hareketleri, diplomasinin, ekonominin, siyasetin, enerji politikasının vb. oluşmasında önemli rol oynamıştır. Ancak tüm bu güç oluşumuna karşılık, bürokrasi hiçbir zaman için tam anlamıyla sınırsız ve koşulsuz, özerk bir güç odağı olmamış, her dönemde siyasi elitlerle rekabet etmiştir. Nitekim yakın tarihe bakıldığında siyaset ve bürokrasi arasındaki ilişkilerde her dönemde bir rekabet durumunun olduğu görülmektedir.

Türkiye'de bürokratik elitlerin başlangıcı, Tercüme Odası'na kadar götürülebilmektedir. Tercüme Odası, Tanzimat reformcularını ve Yeni Osmanlıları yetiştiren, empirisist (deneycilik) yönü ağır basan okuldur. Yeni Osmanlılar, empirisizme dayalı yönetim anlayışını uygulayarak, enformasyon temelinde güç mücadelesine girişmiş ve iktidarın ele geçirilmesinde bilginin önemini vurgulamışlardır. Jön Türkler ise, seleflerinin aksine, Batıya yönelik politikaların neticesinde, modern eğitim kurumlarının öncülüğünde bürokratik-aydın elitlerinin oluşmasına büyük çaba harcamışlardır. Nitekim askeri, tıbbi, ilmi alanlarda Askeri Tıbbiye, Mülkiye gibi okulları okuyan aydın kesim, Aydınlanmanın pozitivist, rasyonel ve dini etkilerden uzaklaştırılmış yapısını baz alarak, geleceğin epistemolojiye dayanan aydın-bürokrat kesimin oluşmasına öncülük etmiştir. Osmanlı'dan Cumhuriyete gelen süreç içerisinde bürokrat kesim, almış olduğu eğitim ve teknik bilgi üstünlüğü nedeniyle kameralist düşünceyle hareket ederek 'devleti kurtarma' saikiyle hareket etmiş ve kendisini, toplumun üzerinde ayrı bir güç odağı olarak görmüştür (Akıncı, 2011: 65-66).

Türkiye'de bürokrasinin alanı, siyaset ile iç içe olduğundan bürokrasi ile siyaset arasında karmaşık, sınırları belirsiz, kuralları net olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Bu minvalde de Türkiye'de bürokrasi-siyaset arasında dönem dönem çatışma görülürken, dönem dönem de uzlaşma görülebilmektedir. Ancak bürokrasinin çatıştığı alan sadece siyaset arenasında yaşanmamakta aynı zamanda bürokratik elit gruplarıyla da yaşanabilmektedir.

20. yüzyılın ortalarından itibaren dünyada enformasyon teknolojilerinin gelişmesi bilgi temelli teknokrat grupların, kapitali elinde bulunduran sermaye sınıfına göre göreceli üstünlüğünü ortaya çıkartmıştır. Dünyada sıklıkla görülen bu durum, özellikle siberokratların, bilgiyi kullanmalarındaki yetkinlikleri ile birleşince, enformasyon teknolojilerine olan ilgiyi arttırmış ve siyasi iktidarı ellerinde bulunduranlar ile kapitalistlere karşı siberokratların mevzi kazanmalarına neden olmuştur. Küresel ölçekte tüm dengeleri değiştirmeye muktedir olan bu yönetsel süreç, Türkiye’de de görülmekte olup ekonomide, siyasette ve bürokraside esaslı dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. Bürokrat-siyasi çekişmesi yerini siberokrat-siyasetçi-sermayedar arasındaki üçlü rekabete bırakmış ve dünya iki kutuplu düzenden çok aktörlü ve çok kutuplu bir düzene doğru evrilmiştir.

3. ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE SİBEROKRATLAR VE ELİT TEORİLERİ

Uluslararası ilişkilerde ‘güç dengesi kuramı’ kendisine çok sayıda taraftar bulan klasik teorilerin başında gelmektedir. Bu teori, realizmden ayrılarak doğa halinin mutlak savaş ortamında bulunmadığını iddia etmekte ve devletlerin, başlangıçta ikili denge durumundayken uluslararası aktörlerin sürece müdahil olmasıyla da çoklu dengenin sağlanarak genel bir dengenin tesis edileceği kanaatinde bulunmaktadır. Benzer görüşleri savunan plüralist paradigma da bilgi toplumunun hayatın her alanına müessir olmasıyla enformasyon, iletişim ve teknolojinin, uluslararası ilişkilerde başat faktör haline geldiğini belirterek uluslararası ilişkiler analizlerine, devlet dışı aktörlerin de katıldığını betimlemektedir. Dolayısıyla bu görüşe göre, karşılıklı bağımlılık arttıkça ve aktörler arasında bağlar güçlendikçe uluslararası çatışmalar da azalmaktadır. Her bir aktör kendi çıkarını maksimize etme noktasında diğer aktörlerle, farklı dönemlerde karşılıklı işbirliği ve çatışma içerisine girmekte ve sistem neticede dengeye gelmektedir (Aydın, 1996: 83-84,87).

Uluslararası ilişkilerde realizm, neorealizm, yapısalcılık, fonksiyonalizm gibi çeşitli teoriler, yaşanan farklı tarihi olaylar neticesinde kendisini yenilemekte ve olayları analiz etmeye çalışmaktadırlar. 21. yüzyılda savaş teknolojisinin, dijital teknolojilerin, enformasyon teknolojilerinin ve yeni iletişim araçlarının gelmesiyle birlikte, kapital sahiplerinin yanına bürokrasiye, yeni bir eş ortak dahil olmuştur.

Adına siberokrat denilen bilgi üretiminden ve dağıtımından sorumlu olan bu aktörler, küresel sermayenin ulaşamadığı en ücra noktalara ulaşabilmekte ve ulus-devletler arasındaki ilişkileri düzenleyebilme gücüne sahip olmaktadır. Ulus üstü yapılanmaları da etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneği bulunan bu aktörler, bir tweet ya da bir kampanya ile kamuoyu oluşturabilmekte ve aktörler arasındaki dengeyi değiştirebilmektedir. Bu bakımdan uluslararası ilişkilerdeki karma ilişkiler ağına yeni bir elit sınıfı eklendiğinden, bu sınıfın yapısı, özellikleri, nasıl biçimlendiği üzerinde durulması gerekmektedir. Bu nedenle, siberokrat elitlerinin özelliklerinden ve günümüzde aldığı rollere değinilmeden önce, konunun anlaşılabilmesi açısından, siyaset bilimi bağlamında elit teorileri özetlenecektir.

Elit teorileri: genel olarak plüralist (çoğulcu) elit teorisi, elitist (seçkin) elit teorisi, demokratik elit teorisi olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir (Arslan, 2003: 116-121). Bu başlıklar üç grupta incelenecektir:

a- Pluralist (çoğulcu) elit teorisi: Dahl, Lindblom, Riesman tarafından teorileştirilerek, Truman ve Sartori tarafından geliştirilen teoriye göre toplumdaki siyasi güç, birçok güç odağı arasında paylaşılmıştır. Bu güç odakları askeri, muhalif, bürokratik elitler vb.leri olup iktidarın gücü, baskı grupları ve diğer elitler tarafından sınırlandırılmaktadır. Bu teori başlangıçta elitler arasındaki güç dağılımının eşit bir şekilde dağıtıldığını savunmaktayken ilerleyen zamanlarda, anahtar elitler olarak tabir edilen elitlerin, diğer elit grupları arasında söz sahibi olma, karar alma ve etki etme bakımdan üstünlüğünün olduğunu savunmuşlardır.

b- Elitist (seçkin) elit teorisi: Bu teori, Pareto, Mosca ve Michels tarafından kavramsallaştırılmış olup, Mosca'ya göre toplum yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki sınıftan oluşmaktadır. Yönetici grup, sayıca az ve güçlü konumda olup ya doğal seçim ya da siyasi seçim yollarıyla yöneten sınıfı oluşturmakta ve organize bir şekilde hareket ederek daha da güçlü hale gelmektedir. Yönetilenler ise sayıca çok olan ve hükmedilen toplumsal grubu oluşturan kesimden oluşmaktadır.

c- Demokratik elit teorisi: Gaetano Mosca olmak üzere, Max Weber, Joseph Schumpeter ve Raymond Aron tarafından kavramsallaştırılan bu teoriye göre, gücün elit grupları arasında dağıtılması, otoriter rejimlerin bertaraf edilerek demokratik rejimlerin vücut bulabilmesi açısından zaruri nitelik teşkil etmektedir.

Seçilmiş liderlerin diktatöryal tutumları, azınlığın tahakkümü gibi konulara karşıt olarak iktidar elitlerinin, diğer güç odağı elitler tarafından denetlenmesini savunan teoriye göre karar alım sürecine her koşulda halk katılımı gerekli olup, bu doğrultuda da sivil toplum örgütleri geliştirilmelidir. Teoriye göre güç, her ne kadar eşit bir şekilde dağıtılamasa da güçlü konuma ulaşmadaki engeller ortadan kaldırılmalı ve demokratik ortam yeşertilmelidir.

Elit teorileri, ulus devlet modelinde inşa edilen, etki alanı kısıtlı ve iktidarın hegemonyasını sağlamlaştırmaya yönelik olan ve genel itibariyle yönetici – yönetici olmayan şeklinde ayrıma tabi tutulan, küçük bir azınlık grubu tarafından yönetilen grubu betimlemek için kullanılmaktadır.

Elit teorileri genel itibariyle benzer söylemlerde bulunsalar da plüralist teori, klasik elit teorilerinden farklı olarak, elitler arasındaki dengenin sağlamlaştırılması gerektiğine ve elitlerin iktidar aygıtı karşısında bağımsızlığına vurgu yapmakta böylelikle de iktidarın gücünün kötüye kullanımının engelleneceğini ifade etmektedir. Bu görüş, her ne kadar teoride sağlam ve doğru olarak kabul edilse de, gerçekte bunun pratiğe yansımaları hiç de kolay olmamaktadır. İktidar aygıtının kontrol ettiği bürokratik güç odakları, çoğu zaman iktidardan nemalanmakta, halk da bazen gücü kötüye kullanan iktidara, seçim yoluyla tekrar egemenlik kurma hakkı verebilmektedir. Böylesi durumlarda, savaş, insan hakları vb. durumlarda, ortaya ulusüstü yapılanmalar (Birleşmiş Milletler, NATO vb.) devreye girebilmektedir. Ancak Bosna'da ve Afganistan'da yaşanan katliamlara karşı, Uluslararası Kuruluşların devreye girdiği bilinmekle birlikte, son yaşanan Rusya-Ukrayna ve İsrail-Filistin savaşlarında bu kuruluşların aracı rolünü üstlenmediği görülmektedir.

Yaşanılan olaylar, tarihi tecrübeler, bilgi iletişim teknolojilerine, devletlerin ilgisini ve yatırımını her geçen gün arttırmış olup, eski usul olan 'diplomasi 2.0', dijital teknolojilerin ilerlemesiyle 'diplomasi 3.0' konumuna evrilmiştir. Nitekim bu doğrultuda teknoloji şirketleri, uluslararası ilişkilerde önemli görevler üstlenmişlerdir. Devletler, Silikon Vadisinde, dijital büyükelçilik açma teşebbüsünde bulunmuşlardır. Benzer şekilde Danimarka'da ilk teknoloji büyükelçiliği oluşturulmuştur. Diplomaside görev alan aktörlerin, dijital konularda bilgi sahibi olması amacıyla konferanslar düzenlenmiş ve danışmanlık hizmetleri sunulmuştur. Amerika, Microsoft ile anlaşma yaparak, kamu diplomasisinin

yürütülmesinde ‘Surface Hub’ gibi yazılımları kullanarak Dışişleri Bakanlığının diplomasi faaliyetlerini yürütmesine yardımcı olmuştur. İsrail, benzer şekilde dijital diplomatlar oluşturmuş ve kamuoyundan gelen verileri analiz etmede, gündem oluşturmada (hashtag), etkili sosyal medya hesaplarının hangileri olduğunu belirlemede, diplomatlarına eğitimler vermiştir. İsrail, dijital diplomatları, erişiminin zor olduğu bölgeler için kullanmış ve kriz yönetiminde anlık verileri analiz etmede ve siyasi manevrada bulunabilmede, hız üstünlüğünü ele geçirmede, bu yöntemi sıklıkla kullanmaya başlamıştır (Gürdal, 2021: 119-121). Dijital diplomasi, diplomasinin evrildiği tüm bu süreç sonunda yumuşak gücün önemli bir bileşeni haline gelmiştir.

Joseph Nye, güç konusunda 1980’li yıllarda ‘yumuşak güç’ kavramını öne çıkarmış ve yumuşak gücün, ülkenin dış politikada, kendi istediklerini, herhangi bir tahakküm olmaksızın, başka ülkelere rıza dahilinde yaptırmak anlamına geldiğini söyleyerek, bir anlamda yumuşak güce, teknolojinin de dahil olduğunu ima etmiş ve ülkelerin güçlü olabilmeleri için askeri ve ekonomik güç kadar yumuşak güç unsurlarının da dahil olması gerektiğini vurgulamıştır. Nye, yumuşak güç unsurları olarak saydığı kaynaklar olan kültür ve dış politikaya, eğitim ve dijital kaynakları da ilave etmiş ve dijitalleşmenin, kitle iletişiminin harekete geçmesindeki önemine vurgu yapmıştır. Bu yüzden de dijital diplomasi, dijital çağda, yumuşak gücün oluşturulmasında kullanılan diplomasi çeşidi olarak telakki edilmektedir (Nye, 2008:94-95).

Dijital diplomasi örneğinde görüldüğü üzere siberokrasi, dijital uygulamaların bürokrasinin her alanına (ulaşım, adalet, ekonomi, sanayi, dış ilişkiler) yansıdığı, devletlerin her geçen gün bu konuda yatırımını arttırdığı, güç elde etmede ulusal ve uluslararası aktörlerin rekabet halinde bulunduğu, hız, etkinlik ve teknik üstünlüğün belirlenmesinde başat rolü oynadığı, bürokrasinin, dijital bir evrende farklı kurallarla ve farklı özelliklerle devam ettiği yeni bir türü haline gelmiştir.

David Ronfeldt tarafından 1992 yılında yazılan ‘Siberokrasi geliyor’ isimli makalesinin yayınlanmasından itibaren siberokrasinin olasılıktan, realiteye dönüşmesini gerçekleştiren çok sayıda teknolojik gelişme yaşanmıştır. Günümüzde, blokzinciri, nesnelerin interneti ve yapay zeka uygulamaları ile sürece adım adım yaklaşılmıştır. Örneğin Fintek dünya çapında yeni bir dijital finans yapının

oluşturulduğunu, bu oluşumun, yapay zeka, büyük veri analitiği, blokzinciri, makine öğrenmesi ve biyometrik tanımlama vb. yöntemlerle gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Nitekim, mobil para olarak kullanılan dijital paralar, bunun en somut göstergesi olarak kabul edilmektedirler (Sethuramalingam, 2020: 3-4). Sonuç olarak siberokraside, siberokratlar, sahibi oldukları dijital ağlar ile uluslararası örgütlerde önemli bir güç odağı haline gelmişlerdir.

21. yüzyılda güç dengeleri ulus devlet modelini aşan boyutta uluslararası ve çok uluslu devletler modelinde düzenlenmeye başlanmıştır. Güç dengeleri beraberinde dijital çağa geçişle birlikte yeni elitleri ortaya koymuş ve adına siberokrat denilen yeni elitlerin eylemleri, davranış kalıpları ve tutumlarıyla, süreçler şekillenmeye başlamıştır (bknz. Tablo 1.). Siberokrasi, bilgi çağında, yeni bir paradigma değişimini beraberinde getirmiş, yeni ilişkileri, yeni bir toplumsal sınıfı (siberokratları) ve bilgi etrafında şekillenen yeni yapıları ortaya çıkartmıştır. Siberokratlar, sahibi oldukları güç ile kapitalden daha önemli olarak, bilgiye sahip olmuş ve bu bilgiyi yaygınlaştırmışlardır. Bu doğrultuda da, siberokratların menfaatleri ve eylem tarzları, devletlerle bazı durumlarda paralellik gösterse de bazı durumlarda da ayrı düşebilmiştir. Siberokraside oluşan ve adına siberokrat denilen yeni sınıf, devlet ve devlet dışı aktörler ile olan ilişkilerinde etkili bir konuma yükselmiştir.

Siberokratlar uyguladıkları yöntemlerle, üretim, istihdam, planlama vb. konularda teknolojiden faydalanmışlar bu sayede de üstünlük elde etmişlerdir. Siberokratlar, bilgi çağına uygun dönüşümleri, teknoloji temelli uygulayarak örgütlerini buna uygun hale getirmişler ve neticede ulusal sınırları aşarak küresel ölçekte etkin bir güç odağı haline gelmişlerdir. Her geçen gün yeni yöntem ve metotları uygulayan bu şirketler; ticaretten, uzay iletişimine, yapay zekadan, hipersonik füzelere kadar bürokrasinin her alanında adından söz ettiren yeni buluşlara imza atarak, ulus devletlerin hem ortak olmak istediği hem de mesafeli yaklaştığı önemli bir güç odağı haline gelmişlerdir. Özellikle siberokratların uyguladığı yöntemler, veri mahremiyeti ve etik ihlallere neden olması nedeniyle de fazlasıyla eleştirilmiştir. En çok eleştirilen şirketlerin başında da Amazon gelmektedir.

Jeff Bezos tarafından 1994 yılında kurulan Amazon, küresel ölçekte faaliyet gösteren e-ticaret şirketi olup, müşteri memnuniyetini baz alarak

müşterileri tarafından teslim alınan ürünlerin dijital izini takip etmesi ve, büyük veri tabanından yararlanması nedeniyle kişisel verilerin toplanması, depolanması, işlenmesi ve analizi noktasında zirvede yer almaktadır. Ancak Amazon’un kişisel verileri rıza aramaksızın alması, işlemesi ve depolaması, veri mahremiyeti ve güvenliği konusunda şüphe uyandırmaktadır. Bununla birlikte kullanıcıların, dijital emekleriyle oluşturdukları ayak izlerinin, şirket tarafından reklamcılara satılması ve karşılığında oluşan artı değerın tek taraflı olarak şirketlerce paylaşılması da sömürünün diğer bir boyutunu oluşturmaktadır (Şeker ve Atiktürk, 2022: 101-103).

Facebook’un kurucusu Mark Zuckerberg, 2018 yılında patlak veren veri ihlali suçlamasıyla karşılaşmasından sonra kamuoyunda büyük bir infial uyandırmış ve Senatoda ifade vermeye çağırılmıştır. “Cambridge Analytica” isimli şirket, Facebook’un kullanıcılarından aldığı kişisel verileri, Amerika’da seçim kampanyası için kullanmasıyla veri ihlali, teknoloji ilişkisi bir kez daha sorgulanmıştır. Facebook, özellikle diğer veri toplama şirketleriyle ortaklaşa hareket ederek kullanıcılarını sömürmekte, üzerinden para kazanmakta ve çeşitli çerezler² aracılığıyla da sistemi kontrol altında tutmaktadır. Center For Responsive Politics isimli şirket ise, Facebook ve Google’ın, Kongre’de lobicilik faaliyetleri için 100 milyon dolara yakın para harcadığını belgeleriyle ortaya koymuştur (Arık ve Arık, 2020, s.456-457). Tüm bu veriler, ticari kaygılarda hareket eden ve toplum hizmetinden uzaklaşma tehlikesi barındıran şirketlerin, denetimin olmaması durumunda yozlaşabileceği ihtimalini göstermektedir.

² İnternet siteleri aracılığıyla, kullanıcıların adreslerine ve verilerine erişebilmek amacıyla tarayıcıya bırakılan, kullanıcıların bilgilerini kaydeden ve internet sitesine bu verileri ulaştırın, tanımlama dosyasının adıdır.

Tablo 1. Bürokrat, Burjuva ve Siberokrat İlişkisi

Başlıklar	Bürokratlar	Burjuvalar	Siberokratlar
Ortaya Çıkışı	Max Weber'in ifade ettiği üzere büyük ve karmaşık yönetim örgütlerinin işlerlik kazanmasıyla ortaya çıkmıştır	Feodal yapının çöküşü ile oluşmaya başlamıştır.	21. yüzyılda ortaya çıkmıştır.
Bilgi	Görev alanı ile sınırlıdır.	Görev alanı ile sınırlıdır.	En ileri seviyededir.
Uzmanlık	Görev alanında yetkindir.	Kapitale ilişkin konuda uzmanlaşmıştır.	Görev alanında ve benzer konularda da yetkindir.
Güç	Siyaset karşısında sadece alanında kısıtlı bir gücü bulunmaktadır.	Ulus devlet ile rekabet edecek boyuttadır.	Uluslararası örgütlerde söz sahibi olduğu kadar sermayedarlar ile de rekabet etmektedirler.
Devletle Olan İlişkiler	Bağlı bulunduğu devlette güçlüdür.	Konjonktüre göre değişmektedir.	Konjonktüre göre değişmektedir.
Etki Alanı	Ulus devlet içindedir.	Ulusal ya da uluslararası ölçekte olabilmektedir.	Uluslararası boyuttadır.
Siyasetle Olan Bağ	Dönem dönem çekişme dönem dönem de uzlaşma halindedir.	Kapitale ve rant göre değişmektedir.	Çok fazla değişkenlik gösterir.
Uluslararası İlişkilerde Etkinlik	Yoktur ya da çok sınırlı düzeydedir.	Kapitale göre değişmektedir.	İleri seviyededir.
Bilgi Toplumuna Uyumu	Gelişme Halindedir.	Gelişme Halindedir.	İleri seviyededir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Amazon, Facebook, Google, Microsoft, Apple tarafından üretilen donanımlar, yazılımlar ve ürünler, Amerika başta olmak üzere, vatandaşlar hakkında toplanan verilerin satılması için kullanılmışlardır. Amerika ve Çin, bu doğrultuda askeri güçlerini takviye etme ve vatandaşlarını kontrol edebilmek amacıyla, bu şirketleri desteklemişlerdir. Kapitalist ülkeler, ekonomik gelişme için uluslararası teknoloji şirketlerine görünüşte karışmış gibi görünseler de esasında her seferinde bu şirketleri desteklemişlerdir. Baudrillard, bu konuda toplumun gidişatına teknoloji temelli yaklaşarak, gerçek dünyanın net bir şekilde görüldüğü yapıdan, gerçeğin, hiper gerçeklikle, sanal ortamda temsil edildiği yapay temsillere doğru gidilmesinin, gerçeklik olgusunun tersine çevrilmesine neden olduğunu ifade etmiştir (İşler ve Kayadevir, 2023: 54-55).

Siberokratların, ticaret ve ekonomide başat rol oynamaları, kapitalist sisteminin devamına katkı sunmaları, bu sınıfın rolünün tekrardan ele alınmasına ve elit teorilerinin revize edilmesine yol açmıştır. Plüralist elit teorisi haricindeki teoriler, yönetici ve yönetici olmayan sınıf şeklinde ikili bir ayrımı öne sürmüşler ve yönetici sınıfı genel itibarıyla bürokrat ya da siyasetçi bağlamında irdelemişlerdir. Elit teorileri benzer şekilde, çoklu aktörlerden ismen bahsetmiş ancak bu aktörlerin etki alanını, ortaya çıkışını, diğer aktörlerle olan ilişkilerini etraflıca irdelememiştir. Ayrıca plüralist teori dahil elit teorileri, her ne kadar ulus üstü elitlerden bahsetmiş olsa da bu elit grubunun siyaset ile olan ilişkilerinde ve uluslararası dengenin sağlanmasında üstleneceği rol hakkında yeterli açıklamada bulunmamıştır. Bu konuda Richard Rosecrance, elit teorilerini, uluslararası sistem dahilinde incelemiş ve oluşan yapıya, yeni oluşan elit grubunu dahil ederek yeni bir kavramsallaştırmaya gitmiştir.

Richard Rosecrance "Action and Reaction in World Politics" isimli kitabında, uluslararası sistem yapılanmasını, yönetici elitleri ve etki alanlarını da analiz ederek, dört ayrı bileşene ayırarak açıklamıştır. Bu bileşenler: "Yönelim" (Direction), "Kontrol" (Control), "Kaynaklar" (Resources), "Kapasite" (Capacity)'den meydana gelmekte olup Yönelim, dış politikanın oluşturulması ve düzenlenmesi sürecinde elitlerin tutumunu ve davranış kalıplarını baz almaktadır. Kontrol, elitlerin, sahip oldukları güç ile iktidar olma ya da iktidar ortağı olma noktasındaki eylemlerini açıklayarak uluslararası politikanın şekillendirilmesinde üstlendikleri

rolü anlatmaktadır. Kaynaklar, kontrolün, maddi ya da bilgi gibi güç bileşenlerinin uygulanması neticesinde ortaya çıkarken, Kapasite kavramı ise, sistemin kendisini yükselten ve bozan tüm unsurların birarada değerlendirildiği yapıyı ifade etmek için kullanılmaktadır (Yıldırım, 2015: 185). Richard Rosecrance'ın da vurguladığı üzere kontrol, yeni elit grubunu kontrol etmede önemli bir konuma yükselmiştir

Jeff Bezos'un kurucusu olduğu Amazon şirketinde görüldüğü üzere, bilgi temelli teknolojik yapıların kontrolü, düzenlenmesi ve raporlanması oldukça karmaşık bir süreç olup bu yapıların küresel ölçekte sacayaklarının bulunması, bu yapıların etki altına alınmasını güçleştirmektedir. Siberokratlar, sınırları ulus-devleti aşan alanlarda hareket etmekte ve etkileri uluslararası boyutta görülebilmektedir. Siberokratların sınırları aşan boyutta eylemleri, ulus üstü yapılanmaları ve diğer devletlerle olan münasebetleri nedeniyle, ulus devletler tarafından kontrolü, müdahalesi ve izlenmesi zorlaşmaktadır. Siberokratların faaliyetleri dünya kamuoyunda yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Siberokratların bazı eylemleri geniş taraftar bulurken bazı eylemleri ise kamuoyunda yoğun bir şekilde eleştirilmektedir. Siberokratlar, hayatın her alanında faaliyet gösterebilmekte birlikte daha çok kullanıcıların en fazla talep ettiği, bilgi teknolojisi temelli yapılarda faaliyet göstermekte ve bu alanlarda büyük bir güç odağı olmaktadır.

Ulus-devletlerin egemenliklerinin paylaşımı ve etik ihlalleri tehlikesiyle karşılaşan devletler, bu soruna temkinli yaklaşılmaya çalışmışlar ve birtakım denetim mekanizmalarını devreye sokmuşlardır. Nitekim, Amerika Birleşik Devletleri'nde Kongre, siberokratların, serbest piyasa ve e-ticaret düzenine zarar verip vermediklerini tespit edebilmek amacıyla Facebook, Amazon, Google ve Apple gibi şirketlerin CEO'larını, kongreye ifadeye çağırmıştır. Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Sundar Pichai ve Tim Cook, Temsilciler Meclisi Adalet Komisyonunda, sorguya çekilmişler ve haklarındaki iddialara cevap vermişlerdir. Amazon'un CEO'su Bezos, hakkındaki iddialara yanıt olarak yatırımı, bilgi üretimini ve istihdamı arttıcı yönde çalıştıklarını ifade etmiştir (Yıldız, 2021: 9). Dünyanın ekonomik, askeri ve ticari açılarından en büyük gücü olarak kabul edilen Amerika, veri güvenliği ve etik ihlallerine karşılık, ikinci bir güç odağı tehlikesi barındıran uluslararası teknoloji şirketlerinin güçlerini kötüye kullanmalarının verebileceği zararları öngörebilmek ve olası zararlarına karşı tedbir alabilmek için birtakım önlemlere başvurmuştur.

Nitekim, Kongre ve Temsilciler Meclisi bu konuya eğilmiş ve algoritmaların, dijital verilerin, kişisel verilerin, devlete ait bilgilerin, siberokratlarca, suiistimal edilebilme tehlikesine karşı tedbir almıştır.

Siberokratların gücü, salt ekonomik, siyasi ya da diplomatik kanallardan ibaret olmamakta, toplumu dönüştürme tasavvuru ve yeni bir toplum ideası oluşturma noktasında da devletler için tehlike oluşturabilmektedir. Ulus kimliğinin beraberinde getirdiği ortak inanç, değer, sembol, ritüel, kültür gibi semboller; dijital medya aracılığıyla topyekûn değişmekte ve yeni bir paradigmaya evrilmektedir. Bu bakımdan post endüstriyel toplumlarda, tüm bu sürecin sonunda bilgi temelli yeni bir sınıf oluşmaktadır. Aşağıda gösterilen Tablo 2.'de de görüleceği üzere sanayi sonrası toplumlar, bilgiyi kaynak olarak almakta ve bilgi temelli yeni bir sınıf oluşturmaktadır. Sanayi öncesi toplumlarda feodal beylere karşı ticaretin gelişmesiyle ortaya çıkan burjuvazi, aristokrat sınıfı ortadan kaldırarak, kapitalist sistemin kuruluşunu sağlamıştır. Benzer şekilde sanayi sonrası toplumda, 21. yüzyılda siberokratlar, devasa teknoloji şirketleri (Microsoft, Twitter, Apple, Amazon vb.) kurmuş ve ulus devletlere bilgiyi aktarmışlardır. Nitekim ülkeler arasındaki mücadeleler askeri boyuttan çıkarak dijital boyuta evrilmiş ve teknolojinin diğer tüm sektörleri etkilediği ortaya çıkmıştır. Örneğin bilgi toplumunda çip üretmenin, yazılım lisanslamanın getirisinin, sanayi çıktısına göre katma değerinin yüksekliği ortaya konulmuş ve ülkeler, ticaretten ulaşım, ekonomiden, eğitime kadar her alanda teknolojiyi ve teknoloji konusunda egemen konumda bulunan siberokratları bünyelerine dahil etmeye çalışmıştır. Sonuçta güç dengesi tamamen değişmiştir.

Tablo 2. Sanayi Öncesi Sanayi ve Sanayi Sonrası Toplumlarda Tabakalaşma ve Güç

	Sanayi Öncesi Toplum	Sanayi Toplumu	Sanayi Sonrası Toplum
KAYNAKLAR	Toprak	Makine	Bilgi
Sosyal Mevki	Çiftçilik Büyük Çiftçilik (geniş ekim alanı)	Ticarethane	Üniversite Araştırma Kurumu
Başat Tipleri	Arazi Sahipleri Ordu	İş adamları	Bilimadamları Araştırmacılar

Gücü Kullanma Yolları	Doğrudan Kasgücüne dayalı kontrol	Politika üzerinde dolaylı etki	Teknik-Politik gücün dengesi imtiyazlar ve haklar
Dayandığı Sınıf	Mülkiyet Askeri Güç	Mülkiyet Politik, Organizasyon Teknik Beceri	Teknik Beceri Politik Organizasyon
Elde Etme	Miras, Ordular tarafından el koyma	Miras, Himaye, Eğitim	Eğitim, Hareketlilik (Sosyal) Atama ve Seçim

Kaynak: (Bell,1973:359).

Uluslararası ilişkilerde Amerika-Sovyetler Birliği arasında yaşanan soğuk savaş, güç dengesi konusundaki görüşleri temelden sarsmıştır. Karşılıklı denge politikalarının izlendiği ve en güçlünün askeri imkanlarla belirlendiği bu yapıda hiçbir güç, diğer bir güce üstünlük kuramamıştır. Ancak teknolojinin gelişimi ve nükleer silahların keşfiyle dengeleme politikası, yerini caydırıcılığa bırakmıştır. Bu doğrultuda realizm, rasyonalizm, devrimcilik argümanlarını bir potada eriten, orta yolu, karşılıklı dayanışmayı ve diyalog kanallarının açık tutulmasını savunan İngiliz Okulu, düzen ve adaletin tesisinde savaşın bir araç olduğunu ve neticede savaşların neticesinde barışın tesis edileceğini savunmuştur (Özbilek, 2020: 58-59,64-65). Ancak 1. ve 2. Dünya savaşları, İsrail Filistin savaşları örneklerinde görüleceği üzere savaş, düzeni ortaya çıkartmamış, devletleri caydıran bir güç olmamış aksine yenilen devletlerin, gücü eline geçirip tekrar çatışmaya girmesi için araç olarak kullanılmıştır. Benzer şekilde İsrail-Filistin savaşında da defalarca çatışma yaşanmasına ve Uluslararası Toplumun müdahalelerine ve müzakere çabalarına rağmen, toplumsal huzur ve düzen hiçbir zaman için tesis edilememiştir.

Uluslararası ilişkilerde yaşanan sorunların çözümünde ulus devletler yetersiz kalabilmekte, Uluslararası kuruluşlar da tepkisiz kalabilmektedirler. Özellikle Uluslararası kuruluşlar, güçlü konumdaki devletlerin (Amerika, Çin, Rusya, İngiltere vb.) etkisi altında kalabilmekte ve siyasi kararlar alabilmektedirler. 2023 yılında başlayan İsrail-Filistin savaşında BM Güvenlik konseyi toplanamamış, savaşı durduracak ve sivillerin zarar görmesini engelleyecek acil eylem planları

yapılmadığı gibi Amerika gibi güçlü devletler de konuya siyaseten yaklaşmışlardır. Ulus devletlerin, Uluslararası Kuruluşların yetersiz kaldığı durumlarda, post-endüstriyel toplumlarda, siberokratlar, kurdukları çoklu ilişkiler, geniş ağ bağlantıları, devasa bütçe ve insan kaynağı ile adeta ulus devletlerle mücadele içine girebilecek büyük bir güç odağı haline gelmişlerdir. Elon Musk'ın sahibi olduğu uydu internet sitesi Starlink, Gazze'ye internet hizmeti sağlamış böylelikle iletişimin (sabit hat, telefon, internet vb) kesilmesini engellemiştir. Böylelikle siberokrat, tek başına Uluslararası Kuruluşların, ulus devletlerin, insani müdahale ve müzakere çalışmalarını başlatmadığı ortamda barışın tesisi noktasında önemli görevler üstlenmiştir.

Uluslararası ilişkilerde, diplomasi kanalları artık toplantılar, sempozyumlar, zirveler ve bildiriler ile sınırlı kalmamakta, X (eski adıyla twitter) gibi platformlar aracılığıyla da dünya kamuoyu, sürece dahil olabilmekte ve politikacıları, harekete geçmeye sevk edebilmektedir. Halkın, bir nevi baskı grubu işlevi gördüğü bu yapıda, halk, sosyal medya platformları aracılığıyla sürece müdahil olmakta ve ulus devletleri, uluslararası kuruluşları harekete geçirebilmektedir. Yakın zamanda yaşanan ve halen devam eden Rusya-Ukrayna savaşında sosyal medyanın gücü (X platformu), diplomasi oluşturmada ve savaşın meşruiyetini sağlamada, taraftar toplama noktasında büyük önem arz etmiştir. Özellikle Rusya-Ukrayna savaşında ele geçen veriler (bkz. Tablo 3.), X'de paylaşılan yayınlar, fotoğrafların, videoların gerçekliği konusunda büyük bir tereddüt oluşturmuştur. Doğru ve yanlışın birbirine geçtiği, algı yönetiminin ve dezenformasyonun yapıldığı platformlarda, ulus-devletler, diplomasiyi dijital mecralarda yönetmeye başlamış ve kurdukları siber takımlar vasıtasıyla, bu konulara ciddi mali kaynak, personel ve yatırım ayırmışlardır.

Rusya-Ukrayna savaşı, beraberinde sosyal medyada diplomasi savaşlarının yaşanmasına sebebiyet vermiş (bkz. Tablo.3) ve dijital platformlarda tek yanlı, dezenformasyon içerikli, algı yönetimi oluşturma saikli içerikler yayınlanmıştır. Bazı ülkeler, sosyal medyanın içeriklerine müdahale etmekteyken diğer ülkeler erişime kısıtlama koymuşlardır.

Tablo 3. Sosyal Medya ve Dijital Medya Uygulamalarının Rus Hükümetine/ Kullanıcılara Karşı Aldığı Kısıtlama ve Erişim Engelleri

	Sanayi Öncesi Toplum
Youtube	Sputnik ve Russia Today'in kanallarını Avrupa'da erişime kapattı. Rus kanallarının gelir elde etmesini yasakladı.
Google	Rusya'nın Ukrayna'ya saldırıları nedeniyle harita uygulaması olan Google Maps'i askıya aldığını duyurdu, Google, Rusya'daki tüm reklam satışlarını duraklattı. Google, Russia Today ve Sputnik haber sitelerini Avrupa'daki Play uygulama mağazasından engelledi, Apple Pay ve Google Pay hizmetleri çevrimdışı oldu
Tiktok	TikTok, Avrupa Birliği'ndeki iki Rus devlet medya kuruluşuna (Russia Today ve Sputnik) erişimi engelle kararı aldı.
Netflix	Rusya'da gelecekteki tüm projeleri ve satın almaları geçici olarak durdurdu, Netflix, Ukrayna'da devam eden kriz nedeniyle, Rusya'nın yayın düzenlemelerini kabul etmeyeceğini açıkladı
Microsoft	Rusya'da tüm hizmetlerini durdurdu.
Twitch	Rus devlet medyasının zararlı yanlış bilgi yayıcılarına karşı hareket etmesini yasakladı.
Snapchat	Reklamları devre dışı bıraktı ve 'ısı haritası' işlevini geçici olarak devre dışı bıraktı.
Spotify	Ukrayna'ya yönelik saldırıya yanıt olarak Rusya'daki ofisini kapattı.
Reddit	Propaganda yapıldığı iddiasıyla Rusya'nın en büyük konu başlığını kısıtladı.
EA Sports	FIFA 22, FIFA Mobile ve FIFA Online oyunlarından Rusya milli takımı ve Rusya kulüp takımlarının kaldırılacağı açıklandı.

PayPal	Rusya`da yeni kullanıcı kabul etmeyi durdurdu.
Mastercard ve Visa	Mastercard ve Visa, yaptırımların ardından Rus finans kurumlarını engelledi.
Binance	Kripto borsası Binance, yaptırım uygulanan Rus bankalarının kartlarını kabul etmeyeceğini açıkladı.

Kaynak: Fidan ve Lokmanoğlu, 2023: 34-35.

2022 yılında yapılan benzer bir çalışmada ise, İsrail, antisemitizm, Yahudilik konusunda devlet başkanlarının, sanatçıların, kanaat önderlerinin attıkları tweetlerin incelendiği çalışmada/makalede (Jikeli ve Soemer, 2022). Tablo 4.'de de görüleceği üzere sanatçıların, kanaat önderlerinin açıklamalarının, siyasetçilerden daha fazla bir şekilde halkı kanalize ettiği ve kamuoyunu yönlendirdiği görülmektedir. Bu tablo, dijital diplomasinin ne kadar etkili olduğunu ve siberokratların sanıldığının aksine dünya kamuoyunu oluşturmada büyük bir güç odağı haline geldiğini göstermektedir. Benzer şekilde topluma mal olmuş sanatçıların, yazarların vb. söylemleri de en az siberokratlar kadar etkili olabilmektedir.

Tablo 4. Yahudilerle İlgili Atılan Tweetlerin Derlemesi

Başlıklar	Bütün Tweetler	Antisemitik Tweetler
Kanye West	24 (24 %)	7 (39 %)
Trump	0	0
Antisemitizm	71 (71 %)	8 (44 %)
Zenciler	20 (20 %)	6 (33 %)
İsrail	25 (25 %)	3 (17 %)
Kontrol ³	13 (13 %)	7 (39 %)
Yukardakilerden Biri	93 (93 %)	17 (94 %)

Kaynak: Jikeli and Soemer, 2022: 11

³ Yahudilerin medyayı, hükümeti, kurumları ve sosyal medyayı kontrol etmesi anlamında kullanılmaktadır.

Dijital diplomaside siberokratlar, sosyal medyada büyük güç elde etmişler ve adeta ulus devletlerden, uluslararası kuruluşlardan sonra çok uluslu şirketlerin yöneticileri olarak üçüncü bir güç konumuna evrilmişlerdir. Bu nedenle, siberokratların eylemleri, hareket tarzları ve söylemleri, uluslararası ilişkilerdeki rolleri de değiştirmiştir.

Dijital diplomaside, bürokratlar kadar, siberokratlar ve sanatçılar da attıkları bir tweet ile kamuoyunun yönlendirilmesinde etkin bir rol oynamaktadırlar. Geleneksel diplomasinin kurallarının yeniden yazıldığı ve dijitalleşmeyle birlikte dijital diplomasie evrilen yeni durumda, çok hızlı bir şekilde kitleler manipüle edilebilmekte, kamuoyu oluşturulabilmektedir. Sosyal medya aracılığıyla yapılan yorumlar, atılan başlıklar diplomasieyi şekillendirerek, belli bir olay hakkında genel bir kanaatin oluşmasını sağlamaktadır. Kitle iletişiminin devletlerin kontrolünden çıktığı ve kontrolün çok sınırlı olduğu bu mecrada, kamuoyunda oluşacak genel bir kanaat, diplomasieyi şekillendirmekte ve politika belirleme sürecinde etkin hale gelmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle, dijital diplomaside; geniş bir alana yayılabilen söylemler, algı oluşturmada ve kamuoyunu manipüle etmede önemli bir araç haline gelmişlerdir.

Ulus devletlerin, siberokratlarla kurduğu bağlantı, diplomasinin şekillenmesinde ve kamuoyunun oluşturulmasında büyük önem arz etmektedir. Özellikle siberokratlar ile işbirliğine giren ülkeler, teknik üstünlük elde etmenin yanı sıra kamuoyu oluşturmada da büyük bir avantaj sağlamışlardır. Siberokratların, ulus aşırı bir şekilde şirketleşerek her alana nüfuz etmeleri, dijital diplomaside de etkin olmalarını sağlamış ve önemli bir güç odağı haline gelerek, kitleler ve devletler üzerinde etkili olmalarına vesile olmuştur. Bu durum, siberokratların, sosyal medya devlerini yöneten güç odaklarının, ne kadar büyük bir güce sahip olduklarını göstermektedir. Dijital çağın 21. yüzyılda yeni olması ve yapay zekanın gelişme aşamasında olması nedeniyle siberokratların, ağ bağlantıları, kurdukları siyasi ilişkiler ve iktidardaki konumları, ilerleyen dönemde daha da etkili hale gelecektir.

SONUÇ

Bilgi toplumu 21. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle salt teknik yönden ilerlememiş beraberinde yeni bir anlayışı, paradigma değişikliğini getirmiştir. 21. yüzyılda örgütsel yapıda, organizasyonel birimlerde, savaş teknolojisinde, yönetiminde, güç dengesinde, aktörler arasındaki bağlarda önemli değişiklikler yaşanmıştır. Dijital çağ yönetiminde, adına siberokrat denilen bir teknokrat sınıfı, mevcut güç odaklarına eklenmiş ve önemli bir bileşen haline gelmiştir. Siberokratlar, ulus devlet ve uluslararası kuruluşlarla olan ilişkilerinde önemli diyaloglar geliştirmiş ve bu sınıfın her hareketi, eylemi, sözü dünya kamuoyunda tartışılır hale gelmiştir.

Yeni çağda, bilgi toplumunda, değişkenliğin, belirsizliğin, hızın ve etkinliğin önem kazandığı, sınırların olmadığı yapıda aktörler ve ilişkiler değişmiş ve yeni güç odakları sürece dahil olmuştur. Siyaset-bürokrasi çekişmesi yerini çoklu aktörler arasında ilişkilere bırakmış ve her bir aktörün görev tanımı adeta yeniden belirlenmiştir. Bilgi toplumu salt interneti, bilgi teknolojilerini ortaya çıkartmamış beraberinde örgütsel yapıları, güç odaklarını, ulus devlet anlayışını, vatandaşın etkinliğini de değiştirmiştir.

Siberokrasilerde, bilgi çağının getirdiği düzen; ekonomik, toplumsal, siyasal ve çevresel yönlerden yeni dünya düzenine egemen olacak bir düzeni anlatmakla birlikte aynı zamanda da postmodern dünyada, ortaya çıkan değişimleri de bünyesine dahil etmektedir. Postmodern dünya, bilgi temelli sistematik yaklaşımlarla ve yeni dünya düzeninin getirdiği kurumsal yapıyla eşzamanlı hareket etmekte ve karmaşık, sınırların belirsiz olduğu, kaotik, sürekli değişimin yaşandığı küresel dünyada, bürokratik düzene, yeni bir paradigmayı beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan siberokrasi kavramının incelenmesi oldukça önemlidir.

Yeni dünya düzeninde, postmodern yapılar, devletlere, uluslararası aktörlere ve çok uluslu şirketlere farklı şekillerde tezahür etmişlerdir. Post modern yapılar, ekonomik, toplumsal ve siyasi yapıları baştan aşağı değiştirmişler ve beraberinde siyaseti, bürokrasiyi ve devlet algısını da topyekün revize etmişlerdir. Yeni dünya düzeninde, feodal sistemin yıkılışında burjuvazinin oynadığı role benzer bir mücadele (burjuvazinin, aristokratlara karşı kazandığı zafer), dijital

çağda siberokratlar ile sermayedarlar arasında yaşanılır hale gelmiştir. Bu mücadele, her ne kadar geçmişteki gibi açık ve net bir şekilde gerçekleşmese de, hatta zaman zaman bu iki sınıf arasında işbirliği yapılarak, ortaklaşa hareket edilse de, bu iki sınıf arasında yaşanan güç mücadelesi, siberokratları, bilgi tekeli elinde bulundurma ve yayma açısından ciddi bir güç paydaşı haline getirmiştir. Bu bakımdan, siberokratlar, siyasette etki alanı genişleyen bir güç odağı haline gelmekle kalmamış aynı zamanda da bürokraside etkin bir aktör haline gelmişlerdir. Nitekim çalışmada da siberokratların, bürokrasideki konumları araştırılmıştır.

Dijital çağda, aktörler arası ilişkiler kuvvetlenmiş, yeni sınıflar ortaya çıkmış, vatandaş edilgen konumdan çıkarak etken konuma geçmiştir. Kavramların, ilişkilerin muğlaklaştığı, hızın ve teknik bilginin önem kazandığı bu yeni dönemde; örgütler ve devletler, organizasyonel yapılarını değiştirmişler ve teknik üstünlükten yararlanabilmek amacıyla yeni birimler kurmuşlar ve çalışanlarını teknik bilgilerle eğitmişlerdir. Ulusal ve Uluslararası arenada yaşanan güç savaşları, farklı bir sahada yaşanır hale gelmiş ve dijital platformlar, hiç beklenmedik bir şekilde kamuoyunu yönlendiren, etkileyen ve harekete geçiren önemli bir aktör haline gelmiştir. Bürokrasinin her sahasında uygulanabilen dijital teknolojilerin, adeta tüm yapıyı kökten revize ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada, uluslararası güç dengesi, İngiliz okulu yaklaşımı, realizm, yapısalcılık gibi uluslararası politik yaklaşımlardan bahsedilerek, siberokrasinin ve siberokratların konumunun daha iyi anlaşılmasına gayret edilmiştir. Bu konuda yumuşak güç yaklaşımı, siyasete, siberokrasinin nam salması bakımından oldukça önemlidir. Nitekim, Joseph Nye, güç konusunda ‘yumuşak gücü’ öne çıkarmış ve yumuşak gücün, ülkenin dış politikada, kendi istediklerini, başka ülkelere rıza dahilinde yaptırmak anlamına geldiğini söyleyerek, bir anlamda yumuşak güce, teknolojinin de dahil olduğunu ima etmiştir. Dolayısıyla ülkeler artık caydırıcılıkta, askeri güce, bilgi teknolojilerini de ekleyerek bilginin en önemli güç olduğunun farkına varmışlardır.

Çalışma, siberokratları, geleneksel elit teorileri bağlamında incelemesi ve siberokratların, nasıl ortaya çıktığından ve dijital çağdaki öneminden bahsedilmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışmada, diğer çalışmalardan farklı olarak, siberokratların öneminden bahsedilmiş ve günümüzdeki siberokratların etki alanlarından, faaliyetlerinden, uluslararası ilişkilerdeki konumlarından

bahsedilerek, siberokrasinin geleceği ve siberokratların uluslararası ilişkilerdeki rolü tartışmaya açılmıştır. Siberokratik düzende, siberokratların ne kadar önemli bir yer teşkil ettiği açıklanmaya çalışılmış ve elit teorilerden bahsedilerek, Rusya- Ukranya ve İsrail-Filistin savaşlarında siberokratların faaliyetlerinden bahsedilerek, uluslararası ilişkilerde sermayedar/burjuva, bürokrat gibi önemli güç odaklarının yanına üçüncü bir güç olarak da siberokratların eklendiği vurgusu üzerinde durulmuştur.

Bu bağlamda siberokrasi ve siberokratlar incelenirken, konu, dijital diplomasi üzerinden de incelemeye tabi tutulmuş ve kanaat önderlerinin, devlet başkanlarının, dijital diplomasiye verdiği önemden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda devletlerin, diplomasiye verdiği önemden, dijital diplomasi alanında yapılan çalışmalardan bahsedilerek, siberokrasinin çok boyutlu yapısına ışık tutulmuş ve konu, farklı örnekler verilerek, farklı yaklaşımlarla incelenmeye çalışılmıştır. Siberokrasi ve siberokratlar konusundan bahsedilerek, bu konularda farklı türden araştırmaların yapılmasına vesile olmak amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Arık, B. ve Arık, E. (2020). Facebook'un dönüşen mahremiyet yaklaşımı: "gelecek mahremiyettir". *Intermedia International e-journal*, 7(13), 455-456.
- Arslan, D. A. (2003). Eşitsizliğin teorik temelleri: Elit teorisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 116-121.
- Aydin, M. (1996). Uluslararası İlişkilerde Yaklaşım, Teori ve Analiz. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 51(01). 83-84,87.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*, New York: Basic Books, Inc.. Publishers.
- Castells, M (1998). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume: III. End of Millennium, Oxford: Blackwell.
- Clifton, J., Díaz Fuentes, D., & Llamosas García, G. (2020). ICT-enabled co-production of public services: Barriers and enablers. A systematic review. *Information Polity*, 25(1), 13,19,21.

Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart Technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 439,442.

Demirel, D. (2020). Bilgi Teknolojileri, E-Devlet ve Siberokrasi. *Kamu Yönetimi Kuramları içinde* (s.307-321). Ankara: Savaş Yayınevi. 318. https://www.researchgate.net/publication/350955568_Cevre_ve_Kamu_Yonetimi_Cevre_Yonetiminin_Gelisimi, Erişim Tarihi: 27.10.2023.

Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist ötesi toplum*, (Çev. B. Çorakçı). İnkılap Kitapevi.

Fidan, M., ve Lokmanoğlu, E. (2023). Sosyal Medya Savaşlarında Yeni Bir Kavram: Rusya-Ukrayna Savaşı Özelinde Dijital Ambargo. *Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-35

Fountain, J. E. (2004). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*, Cambridge: Brookings Institution Press.

Gökcan, Ö. (2021). Dış Politikada Kimliğin Rolü. A. Efe ve M. F. Sansar, (Ed.), *Tarih ve Siyaset Bilimi Araştırmaları II*. içinde (s.169,174). Akademisyen Kitabevi.

Gürdal, E. (2021). Dijital diplomatlar: Dijital diplomaside yeni nesil diplomatlar. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 6(1), 119-121.

Jikeli, G., & Soemer, K. (2022). Conversations About Jews on Twitter: Recent Developments Since Elon Musk's Takeover. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 11.

İşler, E. K., ve Kayadevir, R. Y. (2023). Halkla İlişkileri Demokrasi ve Dijital Demokrasi Bağlamında Ontolojik Olarak Sorgulamak. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (62), 54-55.

Nye, J. S. (2008). Public diplomacy and soft power. *The ANNALS of the American Academy for Political and Social Science*, 94-95.

Önder, Ö., ve Akıncı, M. (2011). Postmodernizm ve Türk bürokratik elitleri: Değişimin epistemolojisi üzerine bir not. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 65-66.

- Özbilek, Ü. (2020). *İngiliz okulu ve uluslararası toplum: İsrail- Filistin sorunu* . [Yüksek Lisans Tezi]. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi. 58-59,64-65.
- Özer, M. A. (2022). *Bürokrasi Dersleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Parlar, H. (2012). Bilgi toplumu, değişim ve yeni eğitim paradigması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4). 195.
- Platon. (2016). *Devlet (Tam Metin)*, (F. Akderin, Çev. 2. ed.). İstanbul: Say Yayınları.
- Ritzer, G.(1983). *Sociological Theory*, New York. Published by Alfred A. Knoph. Inc.
- Selvi, Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(3). 198.
- Sethuramalingam, D. (2020). Digital governance: theory, policy and practice. *Policy and Practice*, 3-4.
- Snellen, I. (2002). Electronic governance: implications for citizens, politicians and public servants. *International Review of Administrative Sciences*, 68(2), 186,189,195-196.
- Şeker, O., ve Atiktürk, A. (2022). Big Data'yı Anlamak: Verinin Bilgiye Dönüşümünde Ekonomik Gözetim: Amazon Örneği. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 5(1), 101-103.
- Toktaş, D. (2020). *Bilgi Toplumu Kuramları Bağlamında Esnek Çalışma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi. 23-29.
- Tonta, Y., ve Küçük, M. E. (2005). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde temel dinamikler. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(4), 455-456.
- Yenal, Ü. (2009). Bilgi toplumunun tarihçesi. *Tarih Okulu Dergisi*, (V).127.
- Yıldırım, Y. (2015). Richard Rosecrance'nin Sistem Modeli Perspektifinden Soğuk Savaş Sonrası Uluslararası Sistemin Analizi. *International Journal of Social Inquiry*, 8(2).185.
- Yıldız, S. K. (2021). Teknoloji Şirketlerinin Mahremiyet Algısını Dönüştürmesi: Sosyal Medya Tekelleşmesine Yönelik Etik Kaygılar. *Communication and Technology Congress* içinde (s.9.). İstanbul.



Derleme Makale / Review Article

YENİ KAMU YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE PROJE YÖNETİMİ

Ahmet ESEN*

Öz

Bu çalışmanın amacı, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) çerçevesinde proje yönetiminin değerlendirilmesi suretiyle literatüre katkı sağlamaktır. Kamuda proje ve proje yönetimi kavramları gelişmekte olan bir alan olup, literatürde çok sınırlı sayıda Türkçe çalışma bulunmaktadır. Derleme şeklide hazırlanan bu çalışma YKY ve proje yönetiminin örtüştüğü alanları, YKY ve proje yönetimi üzerine yapılan eleştirel çalışmaları ve sonuç olarak bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Sonuçlara göre proje yönetimi, 1980 sonrası çağdaş yönetim yaklaşımları ile başlamadı; ancak 1980 sonrası kamudaki dönüşümlerle beraber, önemli bir uygulama alanı buldu ve hızla yayıldı. YKY reformlarını destekleyen bir yöntem olarak benimsendi ve geniş hizmet yelpazesinde kamuda uygulama alanı buldu. Uygulamada halen eksikliklerin olduğundan hareketle kamuda proje yönetiminin etkinliğinin artabilmesi için yerele yayılan kurumsallaşmış proje yönetim ofislerinin kurulması ve eğitilmiş uzman personelin istihdamı önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kamu Yönetimi, Proje Yönetimi, Kamu Yönetimi

* TC. Muğla Valiliği, AB ve Dış İlişkiler Bürosu, VHİ., ahmetesen08hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8278-0586



PROJECT MANAGEMENT IN SCOPE OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

The aim of this study is to contribute to the literature by evaluating project management within the framework of the New Public Management (NPM). The concepts of project and project management in public sector are a developing field, and there are a very limited number of Türkiye studies in the literature. This study, prepared as a compilation, covers the areas where NPM and project management overlap, critical studies on NPM and project management, and finally an assessment. According to the results, project management did not start with modern management approaches after 1980, However, with the transformation in the public sector after 1980, it found an important application area and spread rapidly. It was adopted as a method to support the NPM reforms and found a field of application in the public sector in a wide range of services. In this direction, it is proposed to establish local project management offices and employment of project professionals in order to increase the effectiveness of project management in the public sector.

Keywords: New Public Management, Project Management, Public Administration

GİRİŞ

Kamuda proje yönetimi, Türkiye’de 2000’li yılların başlarından buyana, özellikle Avrupa Birliği’ne üyelik müzakereleri sürecinde daha görünür olmuştur. Aslında tarihi geçmişi 1985-1989 döneminde kamu eliyle başlatılan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP)’a kadar götürülebilir. Bu tarihlerden daha önce de proje kavramı konuşuluyordu ancak, kalkınma planlarında, kamuda proje yönetimine ilişkin proje bazlı çalışmaların ülkemizde gelişmemiş olduğu bahsedilmektedir. Bu bakımdan proje yönetimi, 1980’lerden sonra yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının etkisi ile daha fazla konuşulmaya başlanmış bir konu olup; AB üyelik sürecinde gündemimizin merkezine oturmuştur.

Bu çalışma, 1980’li yıllardan başlamak üzere kamudaki dönüşümleri esas alan YKY yaklaşımları çerçevesinde proje yönetimini ele almakta ve YKY öncelikleri çerçevesinde bir değerlendirme yapmaktadır. YKY ve proje yönetiminin tarihsel süreçte birbirini nasıl etkilediği; hangi kavramların her ikisi için de geçerli olduğu iki kavramın birbirini tamamlayıp tamamlamadığı gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında YKY ve proje yönetimi kavramlarına kısaca değinilmektedir. Sonrasında YKY ve proje yönetiminin örtüşen yanları ortaya konulmakta ve kavramlar üzerinde değerlendirme yapılmaktadır. YKY ve proje yönetimine yönelik eleştirilerin de incelendiği çalışmada yeni yaklaşımlar üzerinde de durulmaktadır. Çalışmanın sonuç kısmında YKY ve proje yönetimi üzerine bir değerlendirme yapılarak aslında iki kavramın birbiri ile örtüştüğü ve birbirini tamamladığı savunulmaktadır.

1. YENİ KAMU YÖNETİMİ

YKY’nin, tarihsel açıdan 20.yy’ın ikinci çeyreğinde başlayan refah devleti (welfare state) uygulamalarının bir eleştirisinden doğduğu ifade edilmektedir. 1929 ekonomik bunalımının, devletin ekonomiye müdahalesiyle sonuçlandığını ve devletin rolünün, 1970’lere kadar etkinliğini koruduğu değerlendirilmektedir. Devletin, sağlıktan bankacılığa; sosyal harcamalardan demiryollarına kadar birçok alanda faaliyet gösterdiği, ancak artan iş yükü ve karmaşılaşan yönetim mekanizmasının her geçen gün devlet açısından yönetilmesi zor bir hal aldığı aktarılmaktadır. Bununla beraber, ABD’de Vietnam savaşının etkileri, etnik gerginlikler, kamu hizmetlerinin sunumundan duyulan genel memnuniyetsizlik

ve dünyada etkisini gösteren petrol krizi ile birlikte devletin rolü, akademik çevrelerde yeniden tartışılmaya başladığı vurgulanmaktadır (Frederickson, 1977: 8-10). Kentsel yoksulluk, işsizlik ve sağlık gibi kamusal problemlerin artmasını, kamu yöneticilerini, kurumların kapasitesinin artırılmasına yönelik işgücü ve parasal yatırımların, sorunları daha da kötüleştirdiği düşüncesine sevk ettiği ve kamu politikalarının sorgulanmasına yol açtığı görülmektedir. Bu dönem Dwight Waldo tarafından kamu yönetiminde “türbülans zamanı” olarak tanımlanmaktadır (Aktaran Frederickson, 1977: 10).

Fox ve Miller, 1995 yılında yazdıkları çalışmada, Wilsoncu dikotonomi, Taylorcu bilimsel yönetime ve Weberci hiyerarşik kontrole dayanan geleneksel kamu yönetim paradigmasının öldüğünü belirtmektedirler. Artık post-modern kamu yönetimi çağı yaşandığını savunmaktadırlar. Politikanın yönetimden ayrılması, hizmetlerin sunumundaki gizliliğin ortadan kalkması, kamu hizmetlerinin sunumunda hükümetlerin ölçme, değerlendirme ve izleme kapasitelerinin artırılması, YKY’nin çekirdeğinde yer aldığını belirtilmektedirler (Aktaran Minogue ve diğerleri, 1998: 32).

Osborne ve Gaebler’e göre, "Endüstri devriminde gelişen, hiyerarşik zincirle birbirine bağlı, kural ve düzenleme yapmakla meşgul, hantal ve bürokratik yapıdaki devletler artık işlemez haldedir. Kendi zamanlarında büyük bir iş başarmışlardır; ancak zaman içerisinde bizlerden uzaklaşmışlardır. Etkinsizleşmiş, müsrif hale gelmiş ve şişmişlerdir. Dünya değişmeye başladığı zaman ise değişime ayak uyduramamışlardır. 1930’larda dizayn edilen hiyerarşik ve merkezi bürokrasiler, hızla değişen, bilgi yoğun toplumda ve ekonomilerde, işlev göremez hale gelmişlerdir" (Aktaran Politt ve Geert, 2000: 59). Bu kapsamda YKY’nin, kamu sektörünün dört sorununa çözüm aradığı belirtilmektedir (Dollery ve Wallis 2000: 83):

1. Artan sosyal ve kültürel karmaşıklık
2. Artan belirsizlikler
3. Öngörülemezlik
4. Kamu hizmetlerin sağlanmasında vatandaş tarafında artan beklentiler

YKY'nin, kamudaki değişimi dile getirmek için ortaya çıkmış bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir. İngiltere'deki "Next Steps" akımına, Fransa'daki "Project De Service", Kanada'da "Public Service 2000" olarak tanımlanan ve yeni siyaset, yeni sağ, endüstriyel devlet gibi kurumsal ve tekil yaklaşımları bir çatı altına toplamayı amaçladığı görülmektedir (Hood, 1995: 94).

Yukarıda sayılan hususlar göz önüne alındığında, YKY, 1960'ların sonu ve 1970'lerin başının bir ürünü olarak değerlendirilmektedir. Literatürde ilk defa kullanılan Yeni Kamu Yönetimi teriminin (New Public Administration) Frederickson tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu kavram Türkçe literatüre Yeni Kamu Yönetimi Hareketi olarak çevrilmiştir (Özgür, 2003: 183-224). Frederickson, kamu yönetiminin siyasetten bağımsız olması gerektiği görüşünü savunan Woodrow Wilson ile aynı görüşü paylaşmaktadır. Teorisini etkinlik (effectiveness), verimlilik (efficiency) ve sosyal eşitlik (social equity) kavramları üzerine oturatarak, kamu kurumlarının ihtiyaçları yerine vatandaşın ihtiyaçlarının ön planda olması gerektiğini savunmaktadır (Frederickson, 1980: 6-8). Şekil 1' de aktarıldığı üzere, YKY, İngiliz literatüründe işletme yönetiminin rolünün ön plana çıkarılması adına "Yeni Kamu İşletmeciliği" (New Public Management) olarak kavramsallaştırılmaktadır (Hood, 1991: 3-19). Yaklaşımın adına ise "işletmecilik" (Managerialism) denmektedir (Politt ve Geert, 2000: 13). Yine 90'lı yıllarda İngiltere'de ve birçok OECD ülkesinde etkisini gösteren ve oldukça yankı uyandıran Osborne ve Gaebler tarafından yazılan "Devletin Yeniden Yapılandırılması" (Reinventing Government) adlı çalışma da aynı mantık ile hazırlandığı görülmektedir. Avustralya'daki akademisyenler "Ortaklaşa Yönetim" (corporate management) tabirini kullanmaktadır (Considine ve Painter, 1997: 2). Sonraki yıllarda, yönetim ilkesinin kamu yönetiminde gittikçe artan etkisi neticesinde, kavramın "Yeni Kamu Yönetimi" olarak adlandırıldığı görülmektedir. Her ne kadar tek bir paradigma olarak adlandırılmasa da (Newman, 2000: 100) temelde öne sürdüğü tezlerle günümüzde halen geçerliliğini koruyan bir sistem olduğu anlaşılmaktadır.

"Beyond The New Public Management" adlı çalışmalarında Minoque, Polidano ve Hulme (1998) YKY'nin ortaya çıkmasında üç temel baskı unsurunun etkisinden söz etmektedir. Bu unsurların en başında "finansal baskılar" yer almaktadır. Artan kamu harcamalarının beklenen ekonomik performansı

vermemesinden kaynaklanan durum kamu bürokrasilerinin sorgulanmasına yol açmıştır (s.19). OECD tarafından hazırlanan rapora göre 1980 ile 1990 arasında OECD ülkelerinde kişi başına düşen hükümet harcamaları iki katına çıktığı bazı durumlarda, borçlanmanın yurtiçi hasılanın %80'ine kadar ulaştığı belirtilmektedir (Aktaran Minogue ve diğerleri, 1998: 19). İkincil olarak "kalite" baskısı gelmektedir. Kamu hizmetlerinin doğrudan yararlanıcısı olan vatandaşların hizmetlerden beklentilerinin artması, devleti kaliteli hizmet üretmeye zorlamaktadır. Üçüncül olarak "ideolojik baskılar" gelmektedir. Yeni fikirlerin reform yönünde dalga dalga yükselmesi ve hali hazırda var olan sorunlar, değişime yönelik güçlü etki yarattığı yönünde değerlendirilmektedir.

Geleneksel bürokrasi, sabit bir düzeni öngörürken; YKY, değişken yapıları, bürokratik yönetim biçimlerinin yeniden inşasını, merkezden uzaklaşmayı, yetki devrini, projeleri, sözleşmeleri, değerlendirmeleri, kurumsal gelişmeyi, sorumluluk artışını, vatandaş katılımını, rekabet gibi bürokratik düşüncelerin karşısında yer alan değerleri ön plana çıkarmaktadır (Frederickson, 1980: 10). Değişim kavramının, YKY'nin en önemli destekçisi olduğu ve bu doğrultuda devletin yeniden inşası için birtakım reformlar önerildiği aktarılmaktadır (Politt ve Geert, 2000: 6). Bu reformların temel amacının:

1. Kamu harcamalarında tasarrufa gidilmesi,
2. Kamu hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi,
3. Kamu girişimlerinin daha etkin olmasının sağlanması,
4. Etkili olabilecek politikaların uygulamasının önünün açılması olduğu belirtilmektedir.

YKY reformları, erken 1980'lerden başlamak üzere neo liberal politikaların dünya genelinde egemenliğini ilan etmesiyle, başta ABD ve İngiltere'de başladığı; yeni sağ ve politik karar üretme faaliyetinin ekonomi biliminin araç ve yöntemleriyle analiz edilmesini savunan (Buchanan, 1991: 44) Kamu Tercihi¹

¹ Kamu Tercihi Teorisi esas olarak ekonomi teorisindeki analizleri, araç ve yöntemleri almakta ve bu araç ve yöntemleri politik süreç, kamu sektörüne, politikaya ve kamu ekonomisine uygulamaktadır. Bireylerin örneğin seçmenlerin, milletvekillerin, yönetime aday olanların, parti liderlerinin, ya da üyelerinin, bürokratların, davranışlarını gözlemlediğimiz veya gözlemleyeceğimiz sonuçların tamamı ile ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Burada temel aktörler, partiler, eyaletler, ya da milletler gibi organik birimlerden ziyade seçimde bulunan ve faydalarını maksimize etmeye çalışan kişilerdir (Buchanan, 1991: 62-63).

teorisyenlerinin fikirleri üzerinden Avustralya'ya ulaştığı; akabinde reformların, müdahaleci politikaların başarısızlığı üzerinden İşçi Partisi ile Yeni Zelanda'ya; sonrasında ise 1980'lerin sonlarında mali ve bütçesel krizler ile birlikte Kanada'ya ve 1990'ların ortalarında ise ekonomik krizlerle birlikte Avrupa'ya yayıldığı belirtilmektedir (Simonet, 2011: 815). Reformların temelini özel sektör yönetim metotlarının kamuya adapte edilmesi olduğu belirtilmektedir (Considine ve Painter, 1997: 5). Kamu yönetimi reformlarının verimlilik, etkinlik, ekonomiklik değerlerinin yanı sıra demokrasi, hesap verebilirlik, eşitlik, doğruluk ilkelerini de kapsadığı belirtilmektedir. Amaçlar ile yönetim, toplam kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking) gibi kapsamlı yaklaşımların kamu sektörü tarafından kabul edildiği, 1980'lerden başlamak üzere kamu yönetimi reformları üzerinde etkili olan en önemli doktrinlerden birisinin de "özelleştirme" olduğu vurgulanmaktadır (Politt ve Geert, 2000: 9).

YKY'nin "Yeni" kelimesi üzerinde de durmak gerekmektedir. "Yeni" anlam olarak KYK doktrinlerinin ilk defa 1980'lerde ortaya çıktığını vurgulamamaktadır. Yani bir kıtanın ilk defa keşfi gibi değildir. KYK doktrinleri, hali hazırda kamu yönetiminde en başından beri var olan fikirleri yeni bir açıdan sunmaktadırlar. Hatta Amerika'da ortaya çıkan "Yeni Kamu Yönetimi" (New Public Administration) hareketinden bile farklı algılanması gerektiği vurgulanmakta, 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında ortaya çıkan bu akımın uluslararası bir geçerliliğinin olmadığı belirtilmektedir (Hood, 1995, 94).

Şekil 1. Yeni Kamu Yönetimi'nin Literatür Değerlendirmesi



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Sonuç olarak, YKY'nin, değişim ihtiyacı ile önce gelişmiş ekonomilerde devletin yeniden inşası temelinde başlayarak, odağına vatandaşı ve özel sektör uygulamalarını aldığı; devletin küçültülmesi de dâhil olmak üzere daha etkin, verimli, ekonomik, eşitlikçi ve etik değerleri öne çıkaran bir yaklaşımla 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren etkisini gösteren bir model olduğu değerlendirilmektedir (Bilgiç, 2003: 26-37).

2. PROJE YÖNETİMİ

Proje Yönetim Enstitüsü (PMI, 2017: 19) tarafından yapılan tanımlamaya göre, proje yönetimi, proje yaşam süreçlerinin başlangıcından bitimine kadar yönetilmesi sürecidir. Bir projenin yaşam süreçleri Proje Yönetimi Enstitüsü açıklamasına göre (PMI, 2017: 23) beş aşamadan oluşmaktadır:

1. Başlangıç
2. Planlama
3. Uygulama
4. İzleme ve Kontrol

Proje yönetiminin gelişiminin incelendiği çalışmada, 1970'lerden itibaren proje yönetiminin, kökeni programlama (scheduling) olan ve ana kullanım alanları savunma ve inşaat sektöründen, neredeyse tüm sektörlerle doğru yayılarak, özel bir yönetim disiplini halini aldığı belirtilmektedir. Bu tarihlere kadar, projeler genellikle; ibadethane, mühendislik, ulus inşası, savaş gibi faaliyetler ile bilindiler ve bu faaliyetleri icra edenleri, rahip, mühendis, mimar, general gibi aktörler oluşturdu. 1950'lere kadar projelerin yoğunluğuna rağmen, proje yönetimi konusu konuşulmuyordu; özellikle programlama metodunun geliştirilerek, zaman kapsam ve maliyet (time, scope, cost) üçlü sacayağının başarı kriteri olarak geliştirilmesi ve proje yönetim kuruluşlarının ortaya çıkması ile beraber proje yönetimi, disiplin haline geldiği belirtilmektedir (Weaver, 2007: 19). Başarılı bir proje yönetiminin, iş hedeflerinin tutturulması, paydaş beklentilerinin karşılanması, kaynakların optimal seviyede kullanılması sorunların çözülmesi risklere zamanında karşılık verilmesi gibi faydaları bulunmaktadır (PMI, 2017: 10).

Bu hususlara ek olarak proje yönetimi bilgi alanlarından da bahsetmek yerinde olacaktır. Bu bilgi alanları, Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) tarafından, Proje yönetimi bilgi bankasında yer alan alanları kapsamaktadır. Bu alanlar şu şekilde özetlenebilir (PMI, 2017):

1. Proje Entegrasyon Yönetimi: Proje yönetimi süreç ve faaliyetlerini tanımlama, belirleme, birleştirme, bütünleme ve koordine etme süreçlerini içermektedir.
2. Proje Kapsam Yönetimi: Bir projenin tamamlanmasını gerektirecek tüm işleri içermektedir.
3. Proje Zaman Yönetimi: Projenin zamanında tamamlanabilmesi için gerekli tüm çalışmaları içermektedir.
4. Proje Maliyet Yönetimi: Planlama, tahmin, bütçeleme, finanse etme, fonlama, maliyetleri yönetme ve kontrol etme gibi işlevlerin yerine getirilerek, projenin öngörülen bütçe sınırlarında tamamlanmasını içermektedir.
5. Proje Kalite Yönetimi: Kalite politikasının uygulanarak, proje paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasını içermektedir.
6. Proje Kaynak Yönetimi: Projenin başarı ile tamamlanmasını sağlayacak olan tüm kaynakların (insan, makine gücü vb.) tanımlanması, edinilmesi ve yönetilmesini içermektedir.
7. Proje İletişim Yönetimi: Proje bilgisinin zamanında ve uygun bir şekilde proje paydaşları, proje grubu ve diğer tüm birimlere ulaştırılmasını içermektedir.
8. Proje Risk Yönetimi: Risklere yönelik, planlama, tanımlama, analiz, müdahale, uygulama, izleme faaliyetlerini içermektedir.
9. Proje Alımlar Yönetimi: Proje için gerekli ürün, hizmet ve diğer işlerin alımına yönelik süreçleri içermektedir.
10. Proje Paydaş Yönetimi: Projeden etkilenecek olan, grupların veya kurum/kuruluşların tanımlanmasını; paydaş beklentilerin analiz edilmesini, projeye etkilerinin değerlendirilmesini; proje kararlarına paydaşların etkin katılımını sağlayacak yönetim planlarının uygulamaya konulmasını içermektedir.

YKY reformları kamuda ekonomiklik, verimlilik, etkinlik sağlamaya yönelik geliştirilen bir yaklaşım olduğundan hareketle, reformların hayata geçirilmesi için yöntemlere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Proje yönetimi ise bu yöntemlerden bir tanesidir. Aşağıda belirtilen alanların proje yönetiminin temel felsefesinde de yer aldığı görülmektedir.

3. YKY VE PROJE YÖNETİMİNİN ÖRTÜŞTÜĞÜ ALANLAR

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere YKY'nin temelinde kamuda yürütülen hizmetlerin bürokrasiden uzak, yerele daha yakın birimler aracılığı ile yürütülmesi ve maliyet etkinliğinin sağlanması yer almaktadır. Bu doğrultuda proje yönetiminin yeni kamu yönetiminin öne sürdüğü tezlerin somut bir şekilde uygulanabilmesine olanak tanıyan bir yöntem olarak benimsendiği görülmektedir. Aşağıda YKY ve proje yönetiminin hangi alanlarda birbiri ile örtüştüğü ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

3.1. Adem-i Merkeziyet (Decentralization)

Proje yönetimi açısından değerlendirildiğinde adem-i merkeziyet kavramının proje yönetimini desteklediği anlaşılmaktadır. Proje yönetiminin, kamudaki hizmetlerin proje mantığına izin vermeyen katı hiyerarşik yapılarda uygulanmasının sıkıntılara sebebiyet verebileceği vurgulanmaktadır (Fredericson, 1977: 86). Yetki transferi, proje yönetiminin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Aksi durumda, projelerin zaman kısıtı olmasından dolayı, karar vermede üst yönetime her türlü bağımlılık, projelerin zamanında bitmesini engelleyebilecektir. Bu bakımdan desantralizasyon karar alımını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Gelişen ekonomilere yönelik; uluslararası kurum, kuruluş veya STK'lar aracılığıyla sağlanan hibelerin de proje yönetimini teşvik ettiğini belirtmek gerekmektedir. Dış yardım ihtiyacı bulunan ülkelere yönelik olarak, ekonomik merkezden uzaklaştırma modeli öne sürülmekte ve bu bir baskı unsuru olarak kullanılmaktadır. Yardımlar, kurumsal bir çerçeve içerisinde bağımsız ya da yarı bağımsız projelere tahsis edilmektedir (Mackintosh ve Roy, 1999: 13-14). Benzer bir uygulama AB açısından da geçerlidir. AB, aday ülkelere katılım süreçlerine destek sağlamak amacıyla Birlik programları kapsamında dış yardım yapmaktadır.

“AB Koşulluluğu” çerçevesinde işletilen mekanizmalar aday ülkelerin reform süreçlerini desteklemektedir. Burada kritik konu Koppenag ve Maastricht kriterlerinin yerine getirilmesi ile Katılım Ortaklığı belgelerinde ortaya konulan AB müktesebatına uyum çalışmalarının yerine getirilmesidir. Aday ülkeler yukarıda belirtilen konularda reformlarda kararlı olduklarını belirttikleri sürece AB kaynaklarından yararlanabilmektedirler. AB fonlarının kullanımı ise yine proje temelinde gerçekleşmektedir. Ortak havuzdaki fonlar, merkez otoritelerince kontrol edilmek üzere, genelde, yerel kurum, kuruluş, STK’lar tarafından hazırlanan projeler aracılığı ile kullanılmaktadır (Esen, 2014: 1-8).

Benzer bir uygulama Türkiye’de kalkınma ajansları tarafından sağlanmaktadır. Kalkınma ajansları yılın belirli dönemlerinde bölgesel kalkınma planları çerçevesinde belirlenen öncelik alanları doğrultusunda proje teklif çağrısına çıkmakta ve özel sektör, kamu, STK tarafından hazırlanan projeleri fonlamaktadır. Fonların kaynağı yine kamunun kendisidir. Kalkınma ajanslarının kaynakları, genel bütçeden aldıkları kaynakların yanı sıra; büyükşehir belediyeleri, il özel idaresi, ilçe belediyeleri, ticaret ve sanayi odalarının bütçelerinden yıllık ayırdıkları paylar aracılığıyla oluşturulmaktadır. Desantralizasyon açısından değerlendirildiğinde, önce merkezden bölgesel kalkınma ajanslarına aktarılan fonların kullanımındaki yetki yine bölgenin ihtiyaçlarına uygun olarak yerelde projeler vasıtasıyla yerel kurum, kuruluş, STK’lara kullandırılması ve bu fonların kullanımını sözleşmeler yoluyla destekleyerek fon yararlanıcılarını yetkilendirmesi ile birlikte merkezdeki yetki, görev ve kaynak transferi süreci tamamlanmış olmaktadır.

Valiliklerde proje yönetiminin kurumsallaşması adına bir takım girişimlerde bulunulmuş fakat sürdürülebilir yapıların oluşturulması ne yazık ki sağlanamamıştır. Avrupa Birliği ile müzakerelerin başlamasını müteakip valiliklerde “AB ve Dış İlişkiler Koordinasyon Merkezleri” kurulmuştur (ABGS, 2011). Bu birimlere il içindeki kurumlardan ve valilik birimleri içerisinde geçici görevlendirmeler yapılmıştır. Personelin maaş düzenlemesi, çalışacak personelin niteliği, birimde ne tür işlerin yapılacağına dair genel bir düzenleme olmamıştır. Bazı valiliklerin web sitelerinde birimlerin çalışma usul ve esasları adı altında bilgi metinleri yer alsa da bu konuda bir düzenleme yapılmamıştır. 2015 yılından sonra İçişleri Bakanlığı bünyesindeki bu birimler “AB ve Dış İlişkiler Bürosu” olarak güncellenmiş ve il yazı

işleri müdürlüklerinin altında değerlendirilmiştir. Genelde AB programlarına proje hazırlayan ve teknik destek sunan birimler olarak değerlendirilen bu birimler valilikteki il müdürlerinin, vali yardımcılarının ve valilerin değerlendirmeleri doğrultusunda şekil alan geçici birimler olmuşlardır. Bu bakımdan proje yönetimi konusunda proje yönetim olgunlukları düşük düzeylerde kalmıştır.

3.2. Yetki Devri (Delegation)

Proje yönetiminde, proje yöneticisi tarafından sıklıkla kullanılan yetki devri, iş ve işlemlerin yürütülmesinde etkinlik sağlamaktadır. Genel olarak bakıldığında proje yöneticisinin yönetim faaliyetini sürdürebilmesi için proje aktivitelerini proje ekip üyelerine devretmesi gerekmektedir. Kamudaki karşılığı ise, merkezdeki bazı fonksiyonların kamu tüzel kişiliği olmayan bazı kurumlara, özel sektör kurumlarına hatta gerekirse devletin sınırlı bir kontrolünün olduğu özerk bir kuruma devredilmesidir (Gül ve Özgür, 2004: 165). Örneğin bir belediye başkanının kendisine ait imza yetkilerini başkan yardımcısına devretmesi bu duruma örnek teşkil edecektir. Ancak bu durumda sorumluluk yine merkezi yönetimde, bu örnekte belediye başkanında olacaktır.

3.3. Hizmette Yerel Önceliği (Subsidiarity)

Avrupa Birliği ile gündeme taşınan bir kavram olan hizmette yerel önceliği, sunulan hizmetlerin, hizmetten yararlanacak olanlara en yakın yönetim birimince sunulmasını ifade etmektedir (Gül ve Özgür, 2004: 167). Hizmette yerel önceliği, daha gelişmiş ve demokratik bir Avrupa oluşturmak maksadıyla ortaya konulmuş hedefler için yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Merkezde ve yerelde kolaylaştırıcı idari yönetim yapısı ile daha etkili olacağı değerlendirilmektedir (Karaman, 2014: 43). Yerele özgü hizmetlerin veya faaliyetlerin yerine getirilmesinde yerelde yaşayanların dâhil edilmesini esas almaktadır. Bir anlamda hizmetin yerinde ve yerinden yönetilmesidir (Karaman, 2014: 41-42).

Buradaki temel amaç, hizmetlerin etkinliğinin sağlanmasıdır. Ancak etkinliğin sağlanması adına bazı hizmetlerin tecrübesiz kurum ve kuruluşlarca yapılması da olumsuz yönde etki doğurabilmektedir. Bu bakımdan, yerellik sağlanırken hizmeti verenler açısından uzmanlaşma ve iş bölümünün de artması gerekmektedir. Proje yönetiminde söz konusu hususlar projelerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Literatür değerlendirmelerine göre kamu projeleri aşağıda sayılan sorunlar nedeniyle başarısızlıklara uğramaktadır:

- Yöneticilerin kararlarının ve inisiyatiflerinin çok sık değişmesi (stratejik bakış açısının olmayışı)
- Yolsuzluk
- Siyasi liderlerde ve sorumlu resmi yöneticilerde değişiklikler
- Yöneticilerin proje yönetim konularına yönelik farkındalık düzeylerinin düşük olması
- Çalışanlara yönelik motivasyon sisteminin yetersizliği
- Proje yönetimi beceri ve yeterliliklerde eksiklikler
- Planlama ve uygulama kısımlarında proje çalışanlarının inisiyatiflerinin kısıtlı olması
- Metodolojik dokümantasyonun ve rehberlerin uygunsuzluğu veya düşük kaliteli olması
- Hem operasyonel hem de sözleşme düzeyinde etkili ve verimli bir değişiklik yönetimi sisteminin uygulanamaması
- İç denetim ve gözden geçirme prosedürlerinin mevcut olmaması
- Proje yönetim ofislerinin ve proje ekiplerinin resmi olarak atanmaması (Belli bir yeterlilik veya değerlendirme kriterine bağlı olmadan yapılan görevlendirilmeler de eklenebilir)
- Proje yöneticisinin yetkisinin net bir şekilde tanımlanmamış olması
- Proje zaman kontrolünün kaybedilmesi

3.4. Yerelleşme (Devolution)

YKY, profesyonel açıdan özel sektör mantığına dayanan yönetim birimlerinin kamu kurumları içerisinde yer almasını savunmaktadır. Aslında, çift tarafı keskin kılıç gibi hem merkezileşmeyi hem de yerelleşmeyi bir arada savunmaktadır (Christensen ve Laegreid, 2001: 79). Politikacıların politika yapmasını ve uygulamasını alt kademedeki yöneticilere havale ederek sözleşmeler yoluyla onların hesap verebilir konumda olmalarını desteklemektedir (Christensen

ve Laegreid, 2001: 79). Yerelleşmenin temelinde siyasi iradenin müdahalesini sınırlandırmak yer almaktadır. “Bırakınız yöneticiler yönetsin” sloganı ile temsil edilmektedir (s. 80). Yöneticiler yönetirken hem hesap sorabilecek hem de hesap verebilecek bir konumda olması beklenmektedir. Bu durum ancak aktif vatandaşlık bilinciyle sağlanabilecektir.

Yerelleşme, merkezdeki yönetsel ve siyasi bazı sorumluluk ile kaynak ve yetkilerin özerk alt yönetimlere devir eden yetki olarak tarif edilmektedir. Dar anlamda ve gerçek anlamda adem-i merkeziyet yerelleşmedir (Gül ve Özgür, 2004: 165). Türkiye’de 2006 yılında kurulan kalkınma ajansları yerelleşme açısından örnek teşkil edebilirdi ancak, yönetim kurullarında il valilerinin bulunması ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın denetiminde olmalarından dolayı, karar alma mekanizmaları merkezi yönetimden bağımsız değildir. Ayrıca Türkiye’deki yerel yönetimlerin yoğun bir idari vesayet altında oldukları belirtilmektedir. Bu durum belediyelerin kendi ihtiyaçlarına göre bütçe yapma, personel atama, planlama yapma gibi birçok faaliyetlerini kısıtlamaktadır (Coşkun ve Uzun , 1999: 56).

3.5. 6 (E) Prensibi

YKY reformlarının arkasında öncelikle 3E olarak tabir edilen ve daha sonrasında üç unsurun daha eklenmesiyle altıya çıkan prensipleri bulunmaktadır. Bu prensiplerin en başında ekonomiklik yer almaktadır. Ekonomiklik (economy), mümkün olan en az bütçe ile belli bir kalitedeki ürün veya hizmeti sunabilmek anlamına gelmektedir. Bütçeyi en uygun halde kullanabilmek için mutlaka sağlam analiz yapılması gerekmektedir. Bu bakımdan ekonomiklik, karar verme sürecinde ortaya çıkmaktadır (Minoque ve diğ., 1998: 32). İkinci sıradaki verimlilik (efficiency), ekonomik kararların ardından gerekli çıktıların beklenen düzeyde gerçekleştirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Verimlilik, strateji ile yakından ilgili olup; kaynakların heba edilmesinin önüne geçilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Üçüncü sıradaki etkinlik (effectiveness), belirlenen hedeflere yönelik ilerlemeye verilen addır. İstenilen sonuç elde edilmiş midir? sorusunun cevabında etkinlik yatmaktadır (Minoque ve diğ., 1998: 32).

Bu üç unsurun dışında YKY reformlarına etki eden üç unsur daha ortaya atılmıştır. Bunlardan birincisi olan eşitlik (equity), kamu hizmetlerinin sunumunda ayırım gözetmeksizin her vatandaşın eşit olarak aynı hizmetten faydalanabilmesini

ifade etmektedir. İkincisi ise etik (ethics) değerlerdir. Özellikle politik çıkar ve beklentilerin hizmetlerin etkinlik, ekonomiklik, verimlilik ve eşitlik gibi unsurlarına zarar vermemesi olarak özetlenebilir. Tüm dünyada kamu yönetimlerinin yoğun olarak içinde bulunduğu yeniden yapılanma ve yolsuzluklarla savaşımlı sürecinde yaşamsal bir önem taşımaktadır. (Nohutçu, 2004: 389). Üçüncü unsur ise çevre (environment) olarak adlandırılan terimdir. İş ortamı ile iş ortamının dışında yer alan ortamlar çevre olarak adlandırılmaktadır (Otrusino ve Pastuszkova, 2012: 174).

Yukarıda bahsi geçen prensipler proje yönetiminin de varoluş esaslarını oluşturmaktadır. YKY yaklaşımının uygulanabilirliği onu destekleyen modellere ve yöntemlere bağlıdır. Proje yönetimi bu bakımdan YKY'yi destekleyen ve onun uygulanmasını kolaylaştıran bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Özellikle proje yönetiminde sürdürülebilirlik konusu etik değerler ve çevre başlıkları ile örtüşmektedir. Yalnızca YKY'nin değil, proje yönetiminin de bu değerlerden beslendiği söylenebilir.

3.6. Karmaşıklık (Complexity)

John Muir tarafından söylenen “Ne zaman tek başına bir şeyi seçmek istesek, aslında seçtiğimiz o şeyin evrendeki her şey ile bağlantılı olduğunu görürüz” ifadesi karmaşıklık ile ilgili olarak konuyu özetlemektedir. Karmaşıklık bilimleri, girift yapılarıdaki sistemlerde gelişmekte olan davranışları ve bu davranışlar arasındaki bağlantıları incelemektedir. Siyasi arenanın, politikanın ve iletişim ağlarının birbirlerini etkileme düzeyleri de karmaşıklık bilimlerinin inceleme alanıdır (Ghalayini, 2017: 8). Bu bakımdan karmaşıklık bilimleri, sistemleri bireysel olarak değerlendirmeyiz; başka sistemler ile birlikte yorumlar. Bu bağlamda, özellikle 1970’lerde yaşanan ekonomik krizin ardından, kamu yönetimi; karşılıklı bağımlı, birbiri ile iletişimde olan, kompleks ve kontrol edilemeyen olaylardan ve sonuçlardan oluşan bir yapı olarak adlandırılmaya başlandı (Mateia ve Antonieb, 2013: 1126). Değişik birçok çevresel faktör kamu yönetimine müdahale etmekte ve onu şekillendirmektedir. Çok küçük ayrıntılar, sistemde stratejik değişikliklere yol açarak bozulmalara veya karışıklıklara sebep olabilmektedir.

Karmaşıklık teorisi, fizik ve biyoloji alanlarından etkilenmiştir. Bu bakımdan her şeyin kökeninde madde olduğu varsayılan “indirgemeciliğe” ve “tahmin edilebilirliğe” karşı çıkmaktadır. Karmaşıklık teorisyenlerine göre dünya tahmin edilemez ve sabit olmayan ilişkiler ağıyla çevrelenmiştir (Ghalayini, 2017: 7). Bu haliyle hangi girişimlerimizin ne tür sonuçlar doğuracağı her yönüyle anlaşılamayabilir.

YKY, yeni sözleşme ayarlamalarını, yeni örgütsel formları, yeni uygulama prosedürlerini içermektedir. Devlet mekanizmasının sorumluluk alanı genişledikçe, birbiri ile ilişki içerisinde olan yapıların sayısı ve nitelikleri de değişmektedir. Sorumluluğun devredilmesiyle başlayan karmaşık yapılar birbirlerini etkileyebilmekte ve karar alımlarına etki edebilmektedirler.

Karmaşık yapılara en uygun örnek Avrupa Birliğidir. Ulus devletlerin yetki devretmesi ile oluşturulan kurumlar, karmaşık kurumlar olarak değerlendirilmektedir. Karar alma süreçlerini lobiler, komiteler ve daha birçok karmaşık yapılar etkileyebilmektedir. Örneğin, AB müktesebatında bölgeleri ilgilendiren her yasa Avrupa Bölgeler Komitesi'ne danışılarak çıkarılmaktadır. Bölgeler Komitesi ise kendi içerisinde birçok çıkar grubundan, baskı gruplarından oluşmaktadır. Ortak karar alma mekanizması ise bu karmaşıklığın düzene dönüşmüş halidir. AB düzeyinde çıkarılan yasaların hem AB Parlamentosu hem AB Komisyonu hem de AB Konseyi tarafından değerlendirilerek son halini alması, karmaşık yapıların birbiri ile iletişimi ve etkileşimi açısından önem taşımaktadır. Karmaşık süreçlerin en belirgin özelliği ise karar alma sürecinin birçok durumda uzun sürmesidir. AB Brexit süreci bunun en önemli göstergesidir.

Proje Yönetimi, gittikçe büyüyen kurumların karmaşıklaştıran yapıları için verimli bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Cleland ve King, 1983: 259). Örneğin, yüksek karmaşıklık içeren projeler 2013 yılında %35 seviyesindeyken; 2018 yılında bu oran %41 seviyesine çıkmıştır (PMI, 2017). Sosyal sistemlerin karmaşıklığı, problemlerine yönelik çözümlerin de karmaşık sistemlerden oluştuğunu göstermektedir. Bu sistemler de proje yaklaşımını desteklemektedir.

3.7. Yönetişim (Governance)

Yönetişim paradigması birden çok tarafın dâhil olduğu; hiyerarşi ve pazardan öte çeşitli ağların dâhil olduğu, saf kamu kontrolünü reddeden; kamu, özel ve sivil toplumun ortaklığına dayanan sistem olarak tanımlanmaktadır (Ferlie ve Andresani, 2006: 391).

1980'lerdeki radikal kamu sektörü reformları, iyi yönetim adı verilen uluslararası geçerliliğe sahip özel modelleri ortaya çıkarmıştır. Kamu sektörü tarafından görülen birçok işlev, özelleştirilmiş ya da özel sektör ile rekabet eder hale getirilmiştir. Modern hükümetler yalnızca etkinlik ile ilgilenmemekte; aynı zamanda vatandaşlarına karşı hesap verebilir bir konumda yer almaktadırlar. YKY önceliklerine göre, vatandaşlar hükümetlerini, faaliyetlerinden ötürü hesaba çekebilmektedirler. Bu yönüyle yönetim, hizmet sağlama sürecinde, hesap

verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık; ekonomiklik, etkinlik kadar öneme sahiptir (Minogue ve diğerleri 1998: 5-6).

Yönetişime yönelik ilk siyasi açıklama Uluslararası Kalkınma Departmanı (Department for International Development) tarafından 1993 yılında “iyi yönetim (good government)” adı altında kullanılmıştır (Minogue ve diğ., 1998: 5-6). Bu kapsamda dört ana başlık ortaya çıkmıştır:

1. Hükümet sistemi yönetilenlerin rızasına göre çalışmak suretiyle meşruluk kazanır. Bu durum ancak çoğulcu ve çok partili demokrasi ile garanti altına alınabilir.
2. Hesap verebilirlik, kamu çalışanlarının ve siyasi liderlerin, iş ve işlemlere yönelik olarak sorgulanabilmesini içermektedir. Bu durum ancak özgür medya ve şeffaf hükümet mantığıyla işleyebilecektir.
3. Kamu politikalarının yürütülebilmesi için çalışanlarda yeterlilik yani liyakat şarttır.
4. Yukarıda sayılan hususların tamamı hukuka bağlılık içerisinde ve insan haklarına saygı duyulmasıyla ortaya çıkacaktır.

Alternatif bir tanımlama 1995 yılında BM Kalkınma Programı tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamada doğru yönetim (sound governance) terimi kullanılmış ve iki unsura dikkat çekilmiştir. Birincisinde, siyasi otoritelerin değişik formlarının da etkinlik, hesap verebilirlik hususlarını sağlayabileceğini vurgulanmaktadır. İkincisinde ise kültürel değerlerdeki farklılıklar vurgulanmakta, siyasi ve sosyal ilişkilerin farklı kültürlerde farklı yönetim modellerinin uygulanmasını sağladığı belirtilmektedir (Aktaran Minogue ve diğerleri,1998: 6).

Üçüncü kullanım ise 1994 yılında Dünya Bankası tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre iyi yönetim (good governance), açık ve tahmin edilebilir bir siyaseti, profesyonel siyaset yapılmasını ve uygulama kapasitesini, sosyal ve ekonomik kalkınma için kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, sivil toplumun aktif katılımını ve hukukun üstünlüğünü kapsamaktadır (Aktaran Minogue ve diğerleri,1998: 6).

Yukarıda sayılan hususlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde yönetim, kamu-özel sektör-sivil toplum arasında hukukun üstünlüğüne dayalı, şeffaf, hesap verilebilir, katılımcı mekanizmaların varlığı ile geliştirilebilecek bir sistem olarak karşımıza çıkmakta ve proje yönetimi tarafından da desteklenmektedir. Projelerin paydaş yönetimi, yönetim mekanizmasının işlerliği açısından proje yönetiminde önemli bir bilgi alanı olarak yer almaktadır. Temelinde proje paydaşları ile iletişim ve paydaşların yönetimi esas alınmaktadır. Uluslararası Proje Yönetim Birliği (IPMA) projeleri mümkün olan en çok paydaşın sürdürülebilir memnuniyeti olarak tanımlamaktadır. Paydaşların projeden beklentileri, projeye karşı tutumları ile bu beklenti ve tutumların nasıl yönetileceği her proje yöneticisinin dikkatle yönetmesi gereken bir süreç olup; projedeki paydaşların memnuniyetinin bir başarı göstergesi olarak değerlendirildiğini de vurgulamak gerekmektedir.

3.8. Kamu-Özel Ortaklıkları (Public Private Partnerships)

YKY, iş dünyasının kamu yönetimine hediyesi olarak değerlendirilmektedir. Yeni yönetimde; etik değerler, şeffaflık, ahlaki değerler, sorumluluk, yolsuzluğun reddi, gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda iş dünyasının, hükümet-dışı örgütlerin, kamu kurumlarının ortak ürünü olarak görülmektedir (Gudelis ve Guogis, 2011: 2-3). Bu yönüyle kamu-özel ortaklıkları aşağıda ki beş durum ile açıklanmaktadır: (Gudelis ve Guogis, 2011: 8):

1. İş dünyası, kamu politikalarının oluşturulması sürecinde lobicilik faaliyetleri yürütmek suretiyle etki yaratmaktadır.
2. Kamu ile özel sektör ortak iş yapabilmektedir. Bu durumda özel girişimlerin, kamu hizmetlerinin gereklerini karşılayacak yeterlilikte olmaları, yasal boşlukları kullanarak daha fazla kâr için avantaj elde etmemeleri, sözleşme hükümlerine göre hareket etmeleri beklenmektedir. Bu durumda, kamu hizmetlerinin etkin yürütülmesinden söz edilebilecektir. Bu ilişkide kamunun da yerine getirmesi gereken bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Bunların en başında müzakerelerde kamu önceliklerinin öne çıkarılması, rekabet ortamı için eşit fırsat sağlanması ve bürokrasinin azaltılması gelmektedir.

3. Kamu, özel sektöre bazı finansal destekler sağlamak ve özel sektörün faaliyetlerini düzenlemek suretiyle iş dünyası üzerinde etki yaratmaktadır.
4. Özel sektörün kamu projelerinde paydaş olarak yer alması.
5. Kamunun özel sektör projelerinde paydaş olarak yer alması.

Kamu-özel ortaklıklarına özellikle projelerin yürütülmesi sürecinde karşılaşmaktayız. Türkiye’de yürütülen AB projelerinin hemen hemen hepsinde özel sektör paydaş olarak yer almaktadır. Kamunun tüm faaliyetlerini tek başına yürüttüğü proje neredeyse yoktur. AB fonları ve kalkınma ajanslarının hibeleri başta olmak üzere, program rehberlerinde Kamu-özel-STK ortaklıkları ile geliştirilen projelerin değerlendirme sürecinde daha fazla puan aldığı görülmektedir.

3.9. İşletmecilik ve Kamu Tercihi (Managerialism and Public Choice)

İşletmecilik yaklaşımı, Avustralya kamu sektörünü devrim niteliğinde etkilemiş ve dönüştürmüştür. Kavram ise yoğunlukla bu ülkede kullanılmaktadır. Temelde savunduğu değerler YKY’nin savunduğu değerler ile aynıdır. Akademisyenler YKY terimini, önceki dönemlerden ayırmak amacıyla 1980’lerin sonuna kadar kullanmışlardır. Ancak 1980’lerin sonundan başlamak üzere işletmecilik yaklaşımı Avustralya’daki tüm kamu kurumlarında hâkim yaklaşım haline gelmiştir (Considine ve Painter, 1997: 2).

Ekonomik Rasyonalist Model olarak tabir edilen Kamu Tercihi ve Vekâlet Teorilerinin temelinde 1950 ve 60’lı yıllarda Amerika’da demokratik siyaset sürecinin eleştirisi yatmaktadır. Kamu Tercihi teorisyenlerine göre, siyasal insan ile ekonomik insan aynı insandır ve bireyler ekonomik davranışlarında olduğu gibi siyasal davranışlarında da bireysel çıkarlarını esas alır. Bu bakımdan kamu yararını değil öncelikle kendi çıkarını düşünür. Reagan-Thatcher dönemi politikalarında daha net beliren devletin küçültülmesi, özelleştirme ve refah devletinden uzaklaşma yönündeki gelişmelerin Kamu Tercihi analizlerinin sonucu olarak geliştiği düşünülmektedir (Çoban , 2003: 76).

IPMA tarafından geliştirilen Proje Mükemmellik Modeli (Project Excellence Model), dünya genelinde küresel proje ödülleri referans kaynak

olarak kullanılmakta olup; paydaşların memnuniyetini, projelerin başarısı olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre projeler şu üç kısımda değerlendirmeye alınır (Szalajko ve diğ., 2016):

1. Kişiler ve Amaçlar
2. Süreçler ve Kaynaklar
3. Proje Sonuçları

Üçüncü kısımda yer alan proje sonuçlarının değerlendirilme kriterleri arasında projenin çıktıları kadar projeden etkilenen kesimin de memnuniyetinin esas alındığı görülmektedir. Bu yönüyle proje yönetimi yukarıda bahsi geçen kamu tercihi ve vekalet teorilerini destekler niteliktedir. Ancak proje yönetiminde başarının düşük olmasından dolayı, ilgili desteğin sınırlı sayıdaki projeler aracılığıyla sağlandığını da belirtmek gerekmektedir.

3.10. Matriks Örgütlenme (Matrix Organisation)

Matriks örgütler hem proje hem de fonksiyonel yapıların özelliklerini taşıyan karma bir organizasyondur (Hodgetts, 1999: 210). Matriks örgütlerin en temel formu “proje yaklaşımıdır” (Fredericson, 1977: 83). Matriks modelde, faaliyet ve sorumluluklar iki bölümde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisinde gerçekleştirilecek iş, proje gibi konulardan sorumlu bir yönetici (proje yöneticisi de olabilir), ikincisinde ise kaynakları elinde bulunduran fonksiyonel yönetici bulunmaktadır. Matriks örgüt, işi yönlendiren ancak çalışanları belirlemeyen işten sorumlu yönetici ile işi yapan çalışanların işe alımını, eğitimini, ücretlerini işten ayrılmalarını belirleyen ancak hangi işi yapacaklarını belirlemeyen kaynak yönetici arasındaki işbirliği ile kurulur. Bu bakımdan çalışanlar, hem bağlı oldukları fonksiyonel birimin yöneticisine hem de ilgili iş kapsamındaki görevlendirilmiş yöneticiye karşı sorumlu olurlar (Hodgetts, 1999: 210).

Bilgi çağındaki devrim, masa başı işleri, rutin faaliyetleri, mekanik yapılanmayı reddetmektedir. Vurgu kabiliyetlere yönelmektedir. Proje yönetimi ve karmaşık politika çalışmaları, iyi eğitilmiş kamu personeline ihtiyaç duymaktadır (Hood, 2000: 9). Uzun kariyerli işler kendini kısa vadeli projelere bırakmaktadır (Felts ve Jos, 2000: 527). Frederickson (1977) tarihli çalışmasında, bürokratik nosyonların karşısında projeleri göstermektedir. Matriks tipi örgütlenme modelinin temel uygulama alanı olan proje tipi örgütleri ise YKY’nin modifiye edilmiş yeni

kurumsal formları olarak değerlendirmektedir. Ancak kamu kurumlarında her hizmetin proje mantığı ile yürütülemeyeceğinin de altını çizmektedir (1977: 86). Örneğin nüfus müdürlüklerinde günlük rutin olarak sunulan pasaport işlemleri, doğum işlemleri, vatandaşlık işlemleri gibi hizmetlerin projelendirilmesi mümkün değildir. Ancak hizmetlerin daha iyi sunulmasına yönelik geliştirilebilecek uygulamalar proje yönetiminin konusu içerisine girebilmektedir. Bu bakımdan hizmetlerin proje tanımına uygun olabilecek formlarının proje yönetimi açısından ele alınması önem arz etmektedir.

Matriks model, kurumların temel işlevlerinin belirli ve sonsuz olduğu görüşüne karşı çıkmaktadır. Buna göre kurumlar kaynaklarını, belli bir bütçesi, zamanı, insan kaynağı ile yönetilen projelere yöneltmelidirler. Matriks modelde proje yöneticileri, projelerin istenilen çıktıları karşılamak üzere zamanında tamamlamasını sağlamakla sorumludurlar. Proje bitiminde kurum, değerlendirmelerini yaparak projenin devamına karar verebilmektedir. Matriks örgütlerin başarılı olabilmesi için, üst düzey yönetimin sürekli desteği gerekmektedir. Matriks kurumsal yapılanmasına en güzel örnek ABD Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA)'dır. NASA bütçesinin önemli bir bölümünü proje temelli çalışmalarda kullanmaktadır (Fredericson, 1977: 83).

Matriks örgütlerin avantajları arasında, esnek işgücü istihdamı, bilgi ve deneyimin bir projeden başka bir projeye aktarılabilmesi, projeden sorumlu bir yöneticinin istihdamına olanak vermesi ile projelerde kontrolün artması, ihtiyaçlara daha hızlı cevap verilebilmesi gibi etkenler yer almaktadır. Matriks örgütlerin sakıncaları arasında ise, güç çatışması, bilimsel olmayan grupçuluğun gelişebilmesi, kurulan geçici yapıların hızla terk edilebilmesi, bu tip örgütlerin daha maliyetli olması gibi unsurlar yer almaktadır (Hodgetts, 1999: 215-218).

Matriks proje yapılanması, her durumda uygulama alanı bulamayabilmektedir. Yerel yönetimlerde, eğitimde, sosyal hizmetlerde uygulanabilirken; proje mantığına izin vermeyen katı hiyerarşik yapılarda uygulanması sıkıntılara sebebiyet verebilecektir (Fredericson, 1977: 86).

Matriks yapılar proje yönetiminin de konusudur. Proje temelli yapıların matriks örgütlenme yapısı içinde oldukları görülmekte ve bu yapılardaki ilişkinin güçlülük, zayıflık yönüne göre proje yöneticisinin karar alma serbestisinde değişiklikler gözlemlenebilmektedir. Örneğin güçlü matriks yapılarda proje

yöneticisinin karar alma imkânı daha yüksek iken hiyerarşik örgütlenme modellerinde karar alma yetkisi daha düşük olmaktadır. Bu durum, proje yöneticisinin etkinliğine yön vermektedir.

3.11. Stratejik Planlama (Strategic Planning)

Strateji, belirsizlik ortamında kurumların sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktadır. Peter F. Drucker’a göre gelişmiş bir ülkede hükümetin en önemli fonksiyonu, ülkenin milli gelirinin yüzde 30 ile 50 kadarını yeniden dağıtmasıdır (Drucker, 2000: 63). Yönetim boyutu ile baktığımızda kaynakların etkin ve verimli kullanımı uzun vadeli planlamalar ile mümkün olabilmektedir (s.1) Uzun vadeli planlamanın mantığında “Kurumumuz nasıl olmalıdır?” sorusu yatmaktadır (s.122). Bu soru kendi içinde iki alt sorudan oluşmaktadır: Birincisi “Kurumumuzun mevcut durumu nedir?” ve ikincisi ise “Kurumumuz ne olacaktır?” sorularıdır. Stratejik planlamada ise, üç sorunun da ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. İlk öngörü, “kurumumuz mutlaka farklı olacaktır” olmalıdır. Stratejik plan yapılırken ihtiyaç duyulan şey, stratejik karar verme yeteneğidir. Drucker’a göre Stratejik planın özellikleri aşağıdaki gibidir (s.123):

1. Stratejik planlama, analitik düşünme ve kaynakların harekete geçirilmesi için yükümlülük gerektirmektedir. Bilimsel metotların iş kararlarına uygulanması değildir. Düşünme, analiz etme, tasarlama ve karar verme uygulamasıdır.
2. Stratejik plan tahmin değildir. Geleceği yönetmek de değildir. Gelecek bilinemez. Böyle bir girişimde bulunulması, aksi olması halinde, yalnızca güveni sarsacaktır. Stratejik plan geleceğin belirsiz olmasından dolayı gereklidir.
3. Stratejik planlama, gelecek planları değildir. Bugünün planlarının gelecek için olabilirliği ile ilgilenmektedir. Kararlar ancak bulunulan zamanda verilebilir. Stratejik planlayıcı açısından soru “kurum yarın ne yapmalıdır?” olmamalıdır. Gerçek soru “yarının belirsizliğine hazır olmak için bugünden ne yapmalıyız?” olmalıdır.
4. Stratejik planlama, risklerin bitirilmesine yönelik girişim değildir. Risklerin azaltılması dahi değildir. Başarılı bir stratejik planlamanın olabilmesi ve kurumsal performansın artırılabilmesi için tek yol, daha

üst düzeyde risk alma kapasitesinin arttırılmasıdır. Kapasiteyi arttırmak için ise, alınacak riski iyice anlamak gerekmektedir. Harekete geçmek için risk alım yollarının mantıklı bir şekilde değerlendirerek seçilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda stratejik plan, geleceğe ilişkin ulaşılabilir en iyi bilgi ile bugünden yapılan sistematik, risk alıcı kararlar ve bu kararları uygulayabilmek için gerçekleştirilen çabalar bütününün, sistemli geri dönüşlerin alınabilmesine yönelik olarak verilen kararların sonuçlarının ölçüldüğü, devam eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (s.123).

Planlama, kurumun hedeflerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. “Yarın hedeflerimize ulaşabilmemiz için bugün ne yapmamız gerekiyor”? sorusuna cevap aranmaktadır. Geçmişin izlerinden kurtulmak birçok kurum için yeterli görülmektedir. Harekete geçmek için istek oluşacaktır. Bu durum insan kaynağı ve bütçenin yeni şeylere yönelmesini sağlayacaktır. İkincil olarak sorulması gereken soru: “Hangi yeni şeyleri ne zaman yapacağız? olmalıdır. Eğer işimiz, düşük fiyatlı ürün satmak ise, gelecek haftanın indirimli satış fiyatları uzun vadeli gelecek olarak değerlendirilmelidir (Drucker, 2000: 127).

Projeler, kalkınmaya ilişkin geniş kapsamlı amaçların bir aracıdır (Albayrak, 2001: 3). Stratejik yönetim ise geleceğe dönük bir tasarım olduğu için proje mantığıyla uyum içindedir. Stratejik planlama süreçlerine bakılacak olursa:

1. Çevre Analizi (Dış çevreyle ilgili fırsat ve tehditler)
2. Kurumun İç Analizi (Kurumun güçlü ve zayıf yönleri)
3. Pazar ve Rekabet Analizi (Hedef kitlenin gerçek gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimlerin diğer kurumlar/işletmeler tarafından nasıl karşılandığı araştırılır)
4. SWOT tahminleri
5. Genel Hedef
6. Amaçlar
7. Görevler

8. Stratejiler

9. İzleme/Değerlendirme/Uygulama olarak söylenebilir (Drucker, 2000: 133)

Bu sıralamanın aslında proje yönetiminde de olduğunu söylemek mümkündür. Her proje planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme ve kapanış aşamalarından oluşmakta olup; özellikle planlama safhasında stratejik değerlendirmeler söz konusu olmakta ve kurumsal stratejilere uygun projeler seçilmekte ve uygulanmaktadır.

3.12. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)

Kalite ve esnek örgütlenme biçimleri, çağın en önemli rekabet araçları olarak ortaya çıkmışlardır. TKY, Weberyen bürokrasinin demokrasi açısından olumsuzluklarını gideren bir yönetsel devrim olarak değerlendirilmektedir (Coşkun ve Uzun , 1999: 58). TKY'nin öne çıkmasının altında işe, çalışana ve müşteri odaklı çalışmalara verdiği önem yatmaktadır (Balcı, 2003: 329). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Amerikan ekonomisi dünya pazarlarına üstünlük sağlamıştır. Zaman geçtikçe Avrupa ve Japonya, ekonomilerini yeniden inşa ederek, rekabeti arttırmışlardır. Japonya ekonomisini iki Amerikalı bilim adamının kalite alanındaki düşüncelerine göre şekillendirmiştir. Deming ve Juran bir kalite devrimi gerçekleştirmişlerdir. 1970'lerde Japon ürünleri Amerikan pazarlarına girerek, özellikle yüksek kalite ve düşük fiyatları ile otomobil ve elektronik ürünlerde iç pazarı domine etmeye başlamışlardır. 1980'lerden itibaren Amerikan şirketleri de Japonya'da başarıyla uygulanmakta olan kalite ve üretime yönelik modeli uygulamaya başlamışlardır (Maragah ve Corredoira, 2002: 279). Böylece kalite alanında dünyada rekabet başlamış oldu.

Shewhart tarafından tanımlanan ve Deming tarafından modifiye edilen; planla, uygula, kontrol et, önlem al döngüsü, kalite artışının temeli olarak görülmektedir. Ayrıca kalite yükselten girişimler arasında olan TKY; altı sigma, yalın altı sigma, proje yönetiminin de kalitesinin yükseltilmesinde anahtar rol görevi görmektedir (PMI, 2017: 275).

Yukarıda bahsi geçen döngü, proje yönetiminin ilkeleri ile de tamamen örtüşmektedir. Herhangi bir projenin amacına ulaşabilmesi için ne yapılacağı ve ne zaman yapılacağı planlanması gerekmektedir. Sonrasında yapılanların kontrol edilmesi ve işlemeyen kısımların düzeltilmesi gerekmektedir. Böylece tasarlanan iş tamamlanmış olur. Ancak döngü sonuçların ortaya çıkmasıyla sona ermez, Deming'in döngüsüne göre, sistem sürekli iyileştirme üzerine kurulmuştur.

Bir proje bittiğinde de onun planlama ve uygulama aşamalarından dersler çıkarılır ve buradan elde edilen dersler bir sonraki projenin altyapısında kullanılır (Kerzner, 2010: 253).

TKY'nin proje yönetimi ile örtüşürülebilecek üç önemli unsuru daha bulunmaktadır. Bunlar, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, hataların en aza indirilmesidir (Kerzner, 2010: 253). Amerika'da kalite bakımından en prestijli ödül olan Malcolm Baldrige ödüllerini kazananların aynı zamanda mükemmel düzeyde proje yönetim sistemlerini uyguladıkları görülmektedir. Bu firmalar arasında; Motorola, General Motors, Kodak, Xerox, IBM gibi proje yönetimi ve toplam kalite yönetimini sistemlerine entegre etmiş güçlü firmalar bulunmaktadır (s. 253).

4. YKY VE PROJE YÖNETİMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER İLE YENİ YAKLAŞIMLAR

YKY'nin en önemli araştırmacılarından olan Hood (2015), YKY'nin 30 yıl sonunda getirdiği tek şeyin daha yüksek maliyetler ve daha yüksek şikâyetlerin olduğunu belirtmiştir. İlgili çalışmada YKY sonrası dönemde yönetim maliyetlerinin %40 oranında arttığını vurgulamaktadır. Bu bakımdan YKY reformlarının ne kadar etkili uygulandığı da soru işaretidir.

Proje yönetimi açısından bakıldığında dünyadaki projelerin yalnızca 1/3'ünün başarı ile tamamlandığı belirtilmektedir. Geri kalanında projelerde gecikmelerin, bütçe artışlarının, kalite eksikliklerinin olduğu vurgulanmaktadır (Parker ve diğ., 2015). Raporlara göre yetersiz proje performansından dolayı halen on doların bir doları boşa harcanmaktadır (PMI, 2018). Kamu sektöründe özellikle proje yönetiminde olgunluğun düşük seviyelerde olduğu belirtilmektedir (Pulmanis, 2014). Kamu yatırımlarında verimlilik açığı bölgelerden bölgelere farklılık göstermekle birlikte ortalama %30 olduğu vurgulanmaktadır (IMF, 2015). Bu durum kamu kaynaklarının her 100 biriminin 30'unun çeşitli sebeplerle çıktı üretmediğine işaret etmektedir.

YKY'nin tek bir paradigma olmadığı birçok kaynaktan beslendiği belirtilmektedir (Newman, 2000: 100). YKY'ye yöneltilen eleştirilerin başında Stephen Page tarafından yazılan "What's new about the new public management? Administrative change in the human services" adlı çalışmada belirtilen üç eleştiri

gelmektedir. İlk olarak, YKY'nin hali hazırda var olan düşünceleri aktardığı ve 1980'lerdeki ortaya konulan düşüncelerin aslında Amerikan yönetim modelinde yıllardır uygulandığı yönündeki eleştirisidir. YKY'nin bu bakımdan herhangi bir paradigma değişikliği getirmediğini belirtmektedir. Birinci eleştiri ile bağlantılı olarak "Yeni" kelimesine yönelik öne sürülen tezlerin yeni olmadığı değerlendirilmektedir (Catlaw ve Chapman, 2007: 341). Üçüncül olarak, YKY'nin teorideki düşüncelerin pratikte uygulamasının kontrol edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Page, teorik boyutta ele alınanların gerçekleri yansıtmadığını ve mutlaka somut uygulamalar ile de desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Catlaw ve Chapman, 2007: 342).

Timney ve Kelly (2000: 567) tarafından yazılan makalede, Locke'un mirası olan YKY'nin daha büyük bir hayalet yarattığından söz etmektedir. Dış kaynak kullanımı ve özelleştirmelerin, yönetimi halktan daha fazla uzaklaştırdığını değerlendirmektedir. Bu dışlamanın uzun vadede devlete duyulan güveni daha da zedeleyeceğini savunmaktadır. Ona göre, ortak sorunlara yönelik kalıcı çözümlerin üretilmesi daha da zor olacaktır. Bu bakımdan hayaletin mutlaka görünür olması gerektiğini ve kamu yönetiminin ancak ve ancak demokrasinin gelişmesi yönünde geliştirilmesi ve müzakereci sistemin yaygınlaşması ile vatandaşların gerçek manada temsil edilebileceğini vurgulamaktadır.

Oliver James (2001: 17) ise YKY reformlarının yeterince değerlendirmeye tabi tutulmadığını reformların farklı ülkelerde farklı sonuçlar ortaya çıkardığını ve bunların homojen bir dağılım sergilemediğini belirtmektedir. Boden, Cox ve Nedeva (2006: 125-139) tarafından ele alınan makalede, ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik üzerine YKY'de planlanmış olan stratejik dönüşüm gerçekleşmemiştir. Onun yerine ideolojik temelli, kötü yönetilen ve politik çıkarlara hizmet eden bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu görüşten hareketle, YKY'nin politik faaliyetleri meşrulaştırma üzerine ortaya atılan bir görüş olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu görüşü, Eckerd ve Snider (2017: 52), çalışmalarında kamu kurumlarının yapısını çok karmaşık ve çok siyasi olarak değerlendirmek suretiyle desteklemektedirler. Onlara göre YKY'den anlık geri dönüşler beklenilmesi anlamsızdır. Bu kapsamda, reformların etkilerinin oluşabilmesi için zaman geçmesi ve bu geçen zamanda profesyonelleşmenin ve olgunlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Epstein (1993: 367) çalışmasında, üretkenliğin de kamu yönetiminde etkin kılınması gerektiğini

ve bunu sağlayabilmek için proje yönetim kapasitelerini artırmaya yönelmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Osborne, Radnor, Nasi (2012: 136) tarafından ortaya konulan çalışmada, kamu hizmeti ile kamu ürünü arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu bağlamda kamu tarafından üretilen her şeyin (ister özel sektör tarafından ister kamu, isterse de kâr amacı gütmeyen üçüncü sektör tarafından) aslında “kamu hizmeti” olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Eğitim, sağlık, sosyal alandaki hizmetler gibi alanların soyut alanlar olduğunu “Kamu Hizmeti Yönetimi” olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadırlar.

Yönetişim boyutu ile ele alan bir değerlendirme Salamon (2002: 8-11), tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre devletin yeniden yapılandırılması safhası artık bitmiştir. Artık yapılması gereken, hali hazırda yeniden yapılandırılmış devleti anlamak ve yönetmektir. Bu bakımdan, yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşım temel araçları ise şu şekildedir:

- Yönetim yerine yönetim terimini kullanmak, üçüncü tarafların da ortak olduğunu belirtmek açısından önemli görülmektedir. Kamusal problemlerin gittikçe kompleks hale gelmesi, sorunların çözümünde devletin tek başına çözüm üretmesini zorlaştırmaktadır.
- Politika üretmek yerine uygulama ajanslarının yönetimdeki etkinliğini sınırlamak ve ağ yönetimini etkin kılmak,
- Personel alım rejimini politik etkiden uzaklaştırarak teknik yeterlilik temelinde ele almak,
- Kamusal yönetimi etkin kılmak için bilimsel yönetim ilkelerini uygulamaktır.

Sonuç olarak, YKY eleştirilerinin bir kısmı YKY’nin 30 yılın sonunda memnuniyetsizlik ve maliyet artışlarının dışında bir şey getirmediğini, bir kısmı YKY’nin herhangi bir yenilik getirmediğini, bir kısmı YKY kapsamında öne sürülen tezlerin izlenmesi ve değerlendirilmesinin mutlaka yapılması gerektiğini, bir kısmı da YKY’nin yeniden dönüşüm geçirdiğini öne sürmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma YKY çerçevesinde proje yönetimi kavramını literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında değerlendirmektedir. Ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel durumları, insan kaynakları yapısı, gelişmişlik düzeyi gibi unsurlar proje yönetiminin uygulama kalitesini etkilemektedir. YKY'nin ortaya çıktığı iki ülkedeki (ABD ve İngiltere) veriler, proje yönetimi ile YKY arasındaki bağı doğrudan ortaya koymaktadır. Proje yönetiminin başlangıcı ikinci dünya savaşı sonrasına uzansa da, 1980 sonrası çağdaş yönetim yaklaşımları ile önemli bir uygulama alanı buldu ve hızla yayıldı. Proje yönetimi ve YKY birçok noktadan birbirini tamamlamaktadır. Proje yönetiminin sorunlara sistematik yaklaşımı, YKY'nin etkinliğini artırmaktadır. Projelerin profesyonel proje yöneticileri aracılığıyla yürütülmesi, projelerin başarı göstergelerinin olması, her projenin çıktı üretmesi, amaç ve hedeflerin projelerde net olarak tanımlanmış olması, hiyerarşik ve merkezi yapılardan ziyade merkezden uzaklaşan yapıları desteklemesi, maliyet etkin olmaları, girdiler ve çıktılarının kontrol edilebilmesi, kalite yönetimi, zaman yönetimi, personel yönetimi, süreç yönetimi gibi birbirine girift konumda olan karmaşık birçok yönetim modelinin bir arada uygulanabilmesini desteklemesi yönünden YKY ile örtüşmektedir.

Günümüzde proje uygulamayan kamu kurumu yok denecek kadar azdır. Kamuda yürütülen projelerin çokluğuna rağmen başarılı proje uygulama halen kamuda önemli bir eksiklik olarak karşımızda yer almaktadır. Her ne kadar proje yönetimi alanı gelişmekte olan bir alan olsa da uygulamada daha teknik bir tabirle proje performansı açısından değerlendirildiğinde önemli eksikliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Projelerin uygulanmasında gecikmeler, proje bütçelerinde artışlar, kalite parametrelerindeki eksiklikler halen projelerde sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Hâlbuki kamunun kaynaklarının verimli kullanılması ekonomik büyümeye ciddi katkılar sağlayacaktır. Bu hususta proje yönetimi her ne kadar kaynakların etkin kullanılmasını konu alan bir yaklaşım olsa da uygulayıcıların istek, bilgi birikim ve tecrübeleriyle desteklenmediği müddetçe verimlilik açıklarında iyileşme olmayacaktır. Kurum kültürü, kurum değerleri, kurumların stratejik bakış açıları, proje yönetiminde kurumsal olgunluk gibi hususlar uygulamanın başarıya ulaşip ulaşamayacağını doğrudan etkilemektedir.

Kamu projelerinde hizmetlerin nihai yararlanıcısı konumunda olan vatandaşların beklentilerinin karşılanmasında eksikliklerin görülmesi durumunda proje yürütücülerinin ciddi itibar kaybına; siyaseten değerlendirildiğinde ise oy kaybına yol açma riskinden dolayı vatandaşların memnuniyeti anahtar öneme sahiptir. Bu bakımdan kamu projelerinde paydaş yönetimi stratejik olarak ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Çalışmalar kamu projelerinin özel sektör projelerine göre daha karmaşık bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu karmaşıklığın içerisinde en büyük payı paydaş yönetimi almaktadır. Bu hususta projelerin etkin yönetilmesi için proje ekibinin ve takım üyelerinin yeterliliklerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan kamuda geçici birimler olarak varlık süren proje birimleri değil; yasa ile belirlenmiş, bütçeleri ve yetişmiş personeli olan proje yönetim ofislerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Alanında ilk olan bu çalışmanın kamu yönetimi ve proje yönetimi alanlarına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların ülke temelli, proje değerlendirme esaslı vaka incelemelerini konu alması; aynı zamanda proje etki değerlendirmelerinin yapılarak sunulması önem arz etmektedir. Bu vesile ile hali hazırdaki literatür tarama verileri sektörden alınan bilgiler ile güncellenebilecek ve değerlendirmeler daha sağlıklı yapılabilecektir. Yine YKY ve proje yönetiminin örtüştüğü alanların her birisinin daha detaylı, sahadan alınacak olay incelemeleri ile zenginleştirilmesi her bir başlık altında daha fazla ve farklı değerlendirmelerin önünü açacaktır.

KAYNAKÇA

ABGS. (2011). *Valilikler Tarafından Yürütülen AB Çalışmalarına İlişkin 2010 Faaliyet Raporu*. Ankara: Avrupa Birliği Genel Sekreterliği.

Acar, M., ve Özgür, H. (2004). *Çağdaş kamu yönetimi 2: Konular, kuramlar, kavramlar*. Ankara: Nobel.

Balcı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi. M. Acar, ve M. Özgür içinde, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1 Konular, Kuramlar, Kavramlar* (s. 329-346). Ankara: Nobel.

Bilgiç , V. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. A. Balcı , A. Nohutçu, N. Öztürk, ve B. Coşkun içinde, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (s. 26-37). Ankara: Seçkin.

Boden, R., Cox, D., ve Nedeva, M. (2006). The Appliance of Science? New Public Management and Strategic Change. *Technology Analysis and Strategic Management*, 18(2), s. 125-141.

Buchanan, J. (1991). *Kamu Tercihi ve Anayasal İktisat*. (A. Eker, ve C. Aktan, Dü) İzmir.

Catlaw, T., ve Chapman, J. (2007). A Comment on Stephen Page's "What's New about the New Public Management". *Public Administration Review*, s. 341-342.

Christensen, T., ve Lægreid, P. (2001). New Public Management: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review*, 3(1), s. 73-94.

Cleland, D. I., ve King, W. R. (1983). *Systems analysis and project management*. New York: McGraw Hill.

Coşkun , B., ve Uzun , T. (1999). *Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Gelişimi, Niteliği ve Muğla İli Yerel Yönetim birimlerinin Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar*. Muğla: MSKÜ.

Considine, M., ve Painter, M. (1997). *Managerialism*. Victoria : Melbourne University.

Çoban , A. (2003). Kamu Tercihi Teorisi. M. Acar, ve H. Özgür içinde, *Çağdaş kamu yönetimi 1: Konular, kuramlar, kavramlar* (s. 75-96). Ankara: Nobel.

Dollery , B., ve Wallis, J. (2000). A Note on the Coherence of New Public Management as a Managerial Philosophy. *International Review of Public Administration*, 5(1), s. 81-91.

Drucker, P. F. (2000). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivangil, ve G. Gorbon, Dü) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Eckerd, A., ve Snider, K. (2017). Does the Program Manager Matter? New Public Management and Defense Acquisition. *American Review of Public Administration*, 47(1), s. 36– 57.

Epstein, P. D. (1993). Reinventing Government Is Not Enough: Invest in Government Productivity Growth. *Public Productivity ve Management Review*, 16(4), s. 357-369.

Felts, A. A., ve Jos, P. H. (2000). Time and Space: The Origins and Implications of the New Public Management. *Administrative Theory ve Praxis*, 22(3), s. 519-533.

Ferlie, E., ve Andresani, G. (2006). *Roundtable*. *Public Management Review*, 8(3), s. 389-394.

Frederickson, H. G. (1977). *New public administration*. Alabama: University of Alabama.

Gudelis, D., ve Guogis, A. (2011). Integrating Public and Business Management: a Model of Interaction Between Public and Private Sectors. *Integrating Public and Business Management*, s. 1-9.

Hodgetts, R. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Beta.

Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69, s. 3-19.

Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organization and Society*, 20(2/3), s. 93-109.

Hood, C. (2000). Where the State of the Art Meets the Art of the State: Traditional Public-Bureaucracy Controls in the Information Age. *International Review of Public Administration*, 5(1), s. 1-12.

Hood, C., Dixon, R., (2015). What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints, *Governance* 28(3), s.265-267.

James, O. (2001). New Public Management in the UK: Enduring Legacy or Fatal Remedy? *International Review of Public Administration*, 6(2), s. 15-26.

Karaman, Z. (2014). *Yerel Yönetimler*. İzmir: Siyasal Kitabevi.

Kerzner, H. (2010). *Project management: Best practices: Achieving global excellence* (Cilt 2. sürüm). New Jersey: John Wiley.

Mackintosh, M., ve Roy, R. (1999). *Economic decentralization and public management reform*. Cheltenham: Edward Elgar.

Maragah , H., ve Corredoira, R. (2002). Al Gore's Initiative of Reinventing the Government: The Real Story of Total Quality Management in the Federal Government. *Quality Engineering*, 14(2), s. 279-291.

Mateia, A., ve Antonieb, C. (2014). The New Public Management within the Complexity Model. *Social and Behavioral Sciences*, s. 1125 – 1129.

Minogue, M., Polidano, C., ve Hulme, D. (1998). *Beyond the new public management: Changing ideas and practises in governance*. Cheltenham: Edward Elgar.

Newman, J. (2000). The New Public Management. *Local Government Studies*, 26(1), s. 97-100.

Nohutçu, A. (2004). *“Etik ve kamu yönetimi”*, Çağdaş Kamu Yönetimi II, (Der.: M. Acar ve H. Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Osborne, D. (1993). Reinventing Government. *Leadership Abstracts*, 6(1), s. 1-3.

Özgür , H. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Hareketi. M. Acar, ve H. Özgür içinde, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1 Konular, Kuramlar, Kavramlar* (s. 183-224). Ankara: Nobel.

Parker, D. W., Parsons, N., ve Isharyanto, F. (2015). Inclusion of Strategic Management Theories to Project Management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), s. 552-573.

PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI. (2017). Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027. PMI.

PMI. (2018). *Pulse Of the Profession 10th Global Project Management Survey*. Pennsylvania : PMI.

Politt, C., ve Geert, B. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University.

Pulmanis, E. (2014). Public Sector Project Management Efficiency Problems and Solutions, Case of EU Member State -Latvia. *International Conference on Business and Management*, (s. s. 1-16). Taipei.

Salamon, L. M., ve Elliot, O. V. (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford: Oxford University Press.

Simonet, D. (2011). The New Public Management Theory and the Reform of European Health Care Systems: An International Comparative Perspective. *International Journal of Public Administration*, 34(12), s. 815-826.

Szalajko, G., Boxheimer, M., Elmann, S., Kotintcheva, M., Mansson, E., Polkovnikov, A., ve Staal-Ong, P. (2016). *Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes* (1.0.1 b.). Nijkerk: IPMA.

Timney, M. M., ve Kelly, T. P. (2000). New Public Management and the Demise of Popular Sovereignty. *Administrative Theory ve Praxis*, 22(3), s. 555-569.

Weaver, P. (2007). The origins of modern project management. *Fourth annual PMI college of scheduling conference* (s. 15-18). Amacom.



Araştırma Makalesi / Research Article

HAYMANA (ANKARA) İLÇESİ İDARİ COĞRAFYASINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLERİN MEKÂNSAL ÖLÇEKTE ETKİLERİ

Bayram TUNCER*

Erkin BAŞARAN**

Hüseyin MERTOL***

Öz

Türkiye’de coğrafi mekânın bir parçası olan mülki idare bölgeleri Anayasa’nın ilgili maddesi ve İl İdaresi Kanunu’na göre belirlenmekte olsa da kanun gerekçesi bilimsel veriler ışığında ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmamaktadır. Bu durum iktidarda bulunan hükümetler tarafından kullanılmış ve yeni il/ilçe kurulması siyasi vaatlere dönüşerek seçmenin ödüllendirilmesi ve bölgesel kalkınmanın en kolay yolu olarak görülmüştür. Bu kapsamda mevcut ilçelere bağlı kırsal yerleşim birimleri yeni kurulan ilçelere bağlanmış ve idari sınırları bölünmüştür. Türkiye’de ilçe bazında kırsal yerleşme bağlılık değişimlerini idari coğrafyasında yoğun olarak yaşayan ilçelerden birisi de Haymana’dır. Haymana ilçesinde kırsal yerleşimlerin idari bağlılık durumlarının tarihsel süreç içerisinde göstermiş olduğu değişiklikleri neden ve sonuçlarıyla ortaya koyarak mekânsal ölçekte etkilerini analiz etmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda Haymana ilçesi ile ilgili monografik ve idari coğrafya çalışmalarının derlenmesi ve değerlendirilmesiyle geniş çaplı literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak farklı paydaşlarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan kişiler rastlantısal olmayan amaçlı örneklem modeline göre seçilmiştir. Sonuç olarak Haymana ilçesi idari coğrafyasında yaşanan en önemli sorunun Cumhuriyet Dönemi ile birlikte kırsal yerleşimlerin önemli bir kısmının yeni kurulan ilçelere bağlanmasıyla sosyo-ekonomik yapısının olumsuz yönde etkilenmesi ve Ankara başta olmak üzere sürekli olarak göç vermesi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İdari Coğrafya, Haymana, Kırsal Yerleşme

* Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Materyal Geliştirme Daire Başkanlığı, btuncer0606@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3825-3735

** Arş. Gör., Munzur Üniversitesi, Coğrafya Bölümü, erkinbasaran@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0759-561X

*** Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Coğrafya Bölümü, huseyin.mertol@gop.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8048-0814

THE SPATIAL EFFECTS OF CHANGES IN THE ADMINISTRATIVE GEOGRAPHY OF HAYMANA (ANKARA) DISTRICT

ABSTRACT

Although provincial administrative regions, which are part of the geographical space in Türkiye, are determined according to the relevant article of the Constitution and the Provincial Administration Law, the justification of the law is not prepared in the light of scientific data and expert opinions. This situation has been used by the governments in power and the establishment of new provinces/ districts has turned into political promises and has been seen as the easiest way to reward voters and regional development. In this context, rural settlements of existing districts were connected to newly established districts and their administrative boundaries were divided. Haymana is one of the districts in Türkiye that has experienced the changes in rural settlement affiliation on a district basis in its administrative geography. The main purpose of the study is to analyse the spatial scale effects of the changes in the administrative affiliation status of rural settlements in Haymana district in the historical process by revealing their causes and consequences. In this context, an extensive literature review was conducted by compiling and evaluating monographic and administrative geography studies on Haymana district. In addition, face-to-face interviews were conducted with different stakeholders using qualitative research method. The interviewees were selected according to the non-random purposive sampling model. As a result, it has been determined that the most important problem experienced in the administrative geography of Haymana district is that its socioeconomic structure has been negatively affected by the connection of a significant part of the rural settlements to the newly established districts with the Republican Period and that it is constantly migrating, especially to Ankara.

Keywords: Administrative Geography, Haymana, Rural Settlement

GİRİŞ

“Yönetim ve Coğrafya” kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen bu kavramlar birlikte ele alınarak değerlendirildiğinde “mekân yönetimi” anlamını taşımaktadır. Dünya üzerinde farklı coğrafi ortam şartlarına sahip yerleşim alanlarının yönetsel olarak incelenmesinde idari coğrafya devreye girmektedir. Buna göre, idari coğrafya; uluslararası kulvarda siyasi bir nitelik taşıyan devletlerin üzerinde bulundukları ülke arazilerinin idaresiyle ilgili esasları coğrafi mekânla ilişkilendirerek inceleyen sosyo-ekonomik coğrafya dalıdır. Başka bir deyişle; ülkelerin idari olarak bölünüşüne göre şekil alan idari yapının coğrafi esaslar gözetilerek analizini yapmakta ve kamu yönetiminin işleyişindeki mekânsal etkilerini araştırmaktadır. Devletler yönetimleri altında bulunan coğrafi mekanları hiyerarşik bir sistem dahilinde alansal olarak bölümleyerek idari alanlar belirlemektedir. Ortaya çıkan bu idari alanların yönetimi mekanla ilişkili idari organizasyonun içerisinde yer almakta olup bu durum mekânın analizini yapan coğrafya biliminin bir ülkenin yönetsel yapısındaki önemini ortaya koymaktadır (Darkot, 1961; Özçağlar, 1996; Özçağlar, 2015; Akay Ertürk, 2019). Coğrafi alan kavramı mekânsal boyutuyla ele alınmak istendiğinde idari coğrafyadan destek alınmadan yapılabilecek her türlü girişim yanlış anlamlandırmalara sebebiyet verebilecek ve dolayısıyla coğrafi alan konusunda yapılabilecek herhangi bir yeni düzenlemenin idari coğrafyadan soyutlanmış biçimde sürdürülmesi birtakım olumsuzlukları da meydana getirebilecektir (Demir, 2018, s. 196).

Anayasa’nın 126. maddesi ile 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu’nun 1. maddesi Türkiye’nin idari olarak bölünüşünü düzenlemektedir. Bu maddeler idari bölünmenin hangi birimlerden oluşacağını belirtmiş olmasına rağmen bu bölünüşün hangi birimlerin esas alınarak yapılması gerektiği net bir şekilde belirtilmemiştir. Anayasa’nın 126. maddesinde belirtilen “Türkiye merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere; iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır” hükmü merkezi idarenin yapısını açıklamaktadır. 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu’nda Anayasa’nın 126. maddesi ile ilgili yeterli ayrıntının olmaması iktidarda bulunan hükümetlere kendilerince yorumlama imkânı sağlamış ve mevcut kanunlardaki belirsizlik hükümetlerin rahatça il ve ilçe kurmalarını mümkün kılmıştır. Bu durum iktidarda bulunan hükümetler tarafından kullanılmış ve yeni il/ilçe kurulması siyasi

vaatlere dönüşerek seçmenin ödüllendirilmesi ve bölgesel kalkınmanın en kolay yolu olarak görülmüştür. İdari bölünüşün siyasete alet edilmesi ve bir pazarlık konusu haline getirilmesi il/ilçe kuruluşlarında esas alınacak asgari büyüklük konusunda bir ölçek geliştirilmemesinin ama sebebi olarak görülmektedir. Oysaki bir ülkede coğrafi mekânın bir parçası olan mülki idari bölgelerinin yapılacak idari planlamaya esas teşkil eden idari alanların coğrafi etütlerinin hazırlanması büyük önem arz etmektedir (Çimen, 2007; Özçağlar, 2005; Özçağlar, 2014; Türkan, 2021). Özçağlar (2005) bu durumu şu şekilde belirtmiştir: *“idarî sınırlar içinde kalacak sahanın doğal coğrafya yapısı; bu alanlar içinde yer alacak yerleşmelerin jeomorfolojik ünitelere göre dağılımları; ulaşım ağının durumu; yerleşmelerin nüfus yapısı ile ekonomik özellikleri; idarî ve ticarî ilişkileri bu çalışmalarla ortaya çıkarılmaktadır.”*

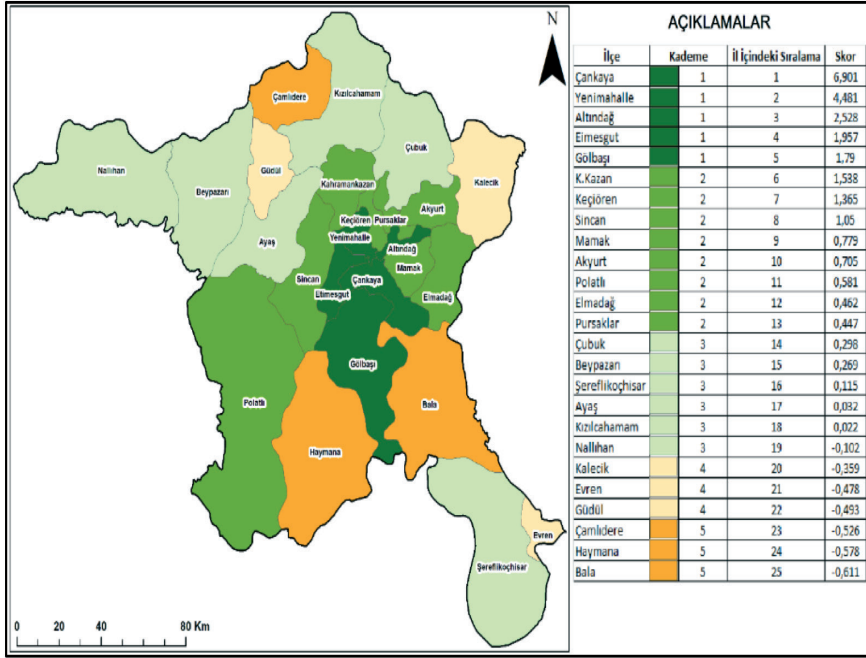
Ülkemizde kentleşme olgusu genelde ekonomik kalkınma bağlamında ele alındığından çözüm için de kentleşme düzeyi düşük, geri kalmış kent ve bölgelerin gelişmesi amacıyla bölgesel kalkınma projelerinin yürürlüğe koyulduğu görülmektedir. Kentleşme olgusunun demografik, ekonomik ve sosyo-kültürel bazda pek çok yapısal karakteristik barındırması nedeniyle bu konuda kriter meydana getirmek kolay değildir. Dünya genelinde benimsenmiş kentleşme kriterleri incelendiğinde de durumun karmaşıklığı görülmektedir (Kılınç ve Gülersoy, 2007, s. 68). Türkiye’de uzun vadeli nüfus tahminlerine dayanan nüfus projeksiyonlarına ve kalkınma planlarına göre kentleşme politikaları belirlenmesine karşın, yapılan planların uygulanamadığı ve hatta hayata geçirilemediği görülmektedir (Kızıroğlu, 2017, s. 23). Ülkemizde iller arası gelişmişlik farkları bulunmakla birlikte, bazı illerin hala çeşitli göstergelerin işaret ettiği üzere kentleşme düzeyi bakımından geride kaldığı görülmektedir. Değişik dönemlerde çeşitli politikalarla bölgeler arası gelişmişlik farkı azaltılmaya çalışılmasına karşın coğrafi, kültürel, siyasi ve ekonomik parametrelerle ülke ortalamasının altında kentleşme düzeyine sahip il ve ilçelerin varlığı sürmektedir. Bu noktada sosyo-ekonomik gelişmeyi sağlamak ve kentleşmeyi arttırmak için mülki idare sisteminde yer alan birimlerin sayısının artırılması önemli bir politika olarak düşünülebilir. Çünkü mülki idare sisteminde yer alan birimlerde merkezi idarenin taşra örgütlenmesi gerçekleştiği gibi yerel yönetimlerin de oluşması yoluyla sosyal, ekonomik ve kentsel altyapıya ilişkin gelişmeleri hızlandırıcı etkiler görmek şaşırtıcı değildir (Sümer, 2020). Anayasa’nın ve İl İdare Kanunu’nun ilgili

maddelerinde bir yerin il statüsü almasıyla ilgili üç kriter sayılmakta olup, bunlar yürütmenin inisiyatifine kalmakta ve dolayısıyla bu muğlak kavramların içini doldurmak yürütmeye düşmektedir. Her ne kadar Türkiye’de illerin kuruluşunda, çoğunlukla yerel halkın talepleri ve baskıları, coğrafi konum, ulaşım ve güvenlik etkenleri önemli rol oynasa da, il olma konusunda nüfusu ve ekonomik durumu belli düzeye gelen yerleşimler hükümetlere baskı yapmakta ve hükümetler de oy endişesi gibi siyasal kaygılarla bu yerleşim birimlerini il haline getirebilmektedirler (Güngör vd. 2010, s. 3).

Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin kurulmasıyla birlikte ilçe sayısı zamansal olarak artış göstermiştir. 1926 yılı itibarıyla 311 olan toplam ilçe sayısı günümüzde 973’e ulaşmıştır. Diğer bir deyişle 1926 yılından 2022 yılına kadar geçen 94 yıllık süreç içerisinde ilçe sayısındaki artış oranı %213 olmuştur. İlçe sayısındaki yüksek artışın en önemli sebebi siyasi çıkarlar doğrultusunda hükümetlerin ilçelerin kuruluşlarında esas alınacak asgari büyüklük konusunda bir ölçek geliştirmemiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Cumhuriyet Dönemi’nden önce kurulan mevcut ilçelerin bazıları mekânsal genişleme ve gelişme sürecine girerken diğer taraftan da yeni il/ilçeler kurulmaya devam etmiştir. Geçmişte kentsel niteliğe sahip yerleşim birimleri fonksiyonlarını sürdürerek ya da yeni fonksiyonlar elde ederek varlıklarını devam ettirirken geçmişe nazaran önemli fonksiyonlarını kaybetmiş yerleşmelere de sıkça rastlanılmaktadır (Tuncel, 1980, s.154; Bakırcı, 2012, s.8). Yerleşmelerin fonksiyonlarının değişim göstermesinde Cumhuriyet Dönemi’nden itibaren il, ilçe, bucak ve köy gibi idari alanların yapısında önemli değişiklikler olmaktadır. İdari yapıdaki bu değişimlerin en önemli nedeni yerleşim alanlarının mekânsal olarak büyümesi, nüfus miktarlarının artması ya da azalması, politik, sosyoekonomik ve kültürel anlamda yaşanan değişimlerdir. Yerleşim alanlarında yaşanan bu gelişmelerin sonucunda köyler büyüyerek belde ya da kasabalara dönüşmüş, köyler birleştirilmiş, belediye sınırları içerisine dahil edilen köyler olmuştur. Yine bazı belediye yönetimleri kaldırılmış, yeni il ve ilçeler kurulmuştur. Türkiye’nin idari yapısında yaşanan değişiklikler ülke genelindeki il/ilçelerde farklı dinamiklerin etkisiyle birbirinden farklı dönemlerde meydana gelmiştir (Dinç ve Ceylan, 2020). Zaten idare, örneğin bir yerleşmenin ilçeden ile dönüştürülmesi kararını tek bir gerekçeyle açıklamamaktadır. Öyle ki bazı ilçeler ekonomik gelişmişlik nedeniyle il yapılırken bazıları da tersten bir okuma ile ekonomik bakımından gelişmemiş oldukları için il statüsüne yükseltilmiş bulunmaktadırlar

(Düzenli ve Avaner, 2022, s. 1355). İdari alan oluşturma ve sınırlandırma oldukça karmaşık yapıları bir süreçtir. Bundan dolayı tek bir kıstas veya özellik temel alınarak yapılan değerlendirmeler yetersiz olacak ve yanlış sınıflandırmalara yol açabilecektir. Aslında mülki idare alanlarının sınırlandırılması konuyla ilgili bazı yaklaşımlarda tek bir olgu ya da sürece dayandırılmamış biçimde karşımıza çıksa da, bu sınırlandırma ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel açıdan bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Gerek hiyerarşik gerek ise fonksiyonel bir mülki idare sistemi oluşturulabilmesi noktasında bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi şarttır. Son yıllarda Türkiye’de dengeli kalkınmayı sağlamak amacıyla az gelişmiş merkezi yerleşmelerin şehirleşme düzeylerinin artırılmasına ve bunların ilişkili olduğu yerleşim birimleriyle aralarındaki özellikle ulaşım döngü alt yapısının geliştirilmesine ilişkin politikaların uygulanmaya çalışıldığı dikkati çekmektedir (Karagel, 2012, s. 104).

Bu çalışmanın konusunu oluşturan Haymana ilçesi de idari yapısı ve kırsal yerleşmelerinin bağlılık değişimlerini yoğun olarak yaşayan ilçelerden biri olarak önemli bir örnek teşkil etmektedir. Kurulduğu ilk yıllarda coğrafi büyüklüğü ve nüfus miktarı açısından Ankara sancağının üçüncü büyük kazası olan Haymana; Cumhuriyet Dönemi’nde bu önemini kaybetmiştir. Siyasi hedefler doğrultusunda hükümetlerin yeni ilçelerin kuruluşlarında esas alınacak asgari büyüklük konusunda bir ölçek geliştirmemiş olmalarından dolayı idari olarak yakın çevresinde bulunan köyler bağlanmak suretiyle yeni ilçeler kurulmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında Haymana’ya bağlı bir köy iken içerisinde demiryolunun geçmesiyle birlikte hızlı bir şekilde gelişerek ilçe merkezi yapılan Polatlı’nın yanı sıra, aynı yıllarda nahiye merkezi olan Gölbaşı ile Konya’nın Kulu ve Cihanbeyli ilçelerine Haymana’dan birçok köy bağlanmıştır. Haymana idari coğrafyasında yaşanan bu değişimler tarihsel süreç içerisinde ilçenin yüzölçümü ve nüfus bakımından küçülmesine neden olmasının yanı sıra demografik ve sosyoekonomik yapısını da olumsuz yönde etkilemiştir. İlçeye bağlı köylerin idari olarak diğer ilçelere bağlanması sonucunda Haymana’nın 1940 yılında 4680 km² olan yüzölçümü 1945’te 3424 km²’ye, 1960’ta 3071 km²’ye, 1980’de 2976 km²’ye ve 2022 yılında ise 2162 km²’ye kadar düşmüştür. Zira 2022 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayımlanan *İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2022)* raporu da bu küçülmeye bağlı sosyoekonomik yapıdaki gerilemeyi doğrular niteliktedir (Şekil 1).



Şekil 1. Ankara İline Bağlı İlçelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2022).

Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE) raporlarının hazırlanma aşamasında kullanılan değişkenler ilçelerin kentsel fonksiyonlarının gelişim düzeylerine ilişkin değerlendirmeler yapılmasına imkân sağlamaktadır. Kır ya da kenti tanımlamak için kullanılan bu değerlendirmelerde kullanılan değişkenler belirli bir ilçenin sunmuş olduğu hizmetler açısından hangi niteliklere sahip olduğunu analiz etmeye yöneliktir (Sarı vd., 2019). SEGE raporuna göre Ankara ilinde yer alan 25 ilçe arasında Haymana, sosyoekonomik gelişmişlik sıralamasında 5. dereceden 24. sırada yer almaktadır. Gölbaşı'nın 1., Polatlı ilçesinin ise 2. derece ilçe kategorilerinde olduğu görülmektedir.

2. ÇALIŞMA ALANI VE İDARİ COĞRAFYA ÖZELLİKLERİ

İdari bakımdan Ankara iline bağlı olan Haymana ilçesinin doğudan Bala, güneyden Konya ili, kuzeyden Gölbaşı ve batıdan Polatlı ilçesi ile çevrelenmektedir (Şekil 2). Ankara iline 70 km uzaklıkta bulunan ilçenin yüzölçümü 2164 km²'dir.



Şekil 2. Haymana İlçesinin Lokasyon Haritası

Osmanlı Devleti'nin yükselme devrinde (XVI. yüzyıl) Ankara sancağı merkez kazanın dışında Ayaş, Bacı, Çubuk, Murtazaâbâd ve Yabanabâd (Kızılcahamam) olmak üzere toplam beş kazadan oluşmaktaydı. Bu dönemde Haymana, Ankara'nın güney kesiminde konar-göçer yurdu olarak bilinmektedir. Sancağının önemli iskân sahalarından olan bu bölgede Ankara yürükleri arasında gerek nüfus gerekse cemaat sayısı bakımından en kalabalık konar-göçer teşekkülü olan Haymana taifeleri yaşamaktaydı (Tablo 1). Haymana taifesi genel olarak Haymana platosunun kıyı kesimleri boyunca dağılmış vaziyette idi (Turan, 1999; Erdoğan, 2004).

Tablo 1. XVI. yüzyıl Ankara Yörükleri Konar-Göçer Taifelerinin Nüfusu (1523/30-1571).

Konar-Göçer Teşekkülleri	1523-1530 Yılları Arası		1571 Yılı	
	Nüfus	Toplam Nüfusa Oranı (%)	Nüfus	Toplam Nüfusa Oranı (%)
Kasaba Yörükleri	5.327	8.85	10.858	9.96
Karalar Ta'ifesi	812	1.35	1.169	1.07
Taceddinlü Ta'ifeleri	2.339	3.89	2.579	2.36
Uluyörük Ta'ifeleri	12.849	21.3	22.292	20.43
Haymana Ta'ifeleri	37.887	63	52.730	48.31
Aydınbeylü Ta'ifeleri	942	1.57	19.510	17.87
TOPLAM	60.156	100	109.138	100

Kaynak: Erdoğan, 2004: 131.

Tahrir defterlerine (1523/30-1571 tarihli) göre Haymana Taifesi sadece Ankara'nın güney kesimlerinde değil sancak sınırları dışında batıdan Sivrihisar, Sultanönü (Eskişehir), güneybatıdan Barçınlı Kazası (Afyonkarahisar), güneyde Turgud (Konya), Karaman, doğuda Koçhisar ve Kalecik ile güneydoğuda Aksaray'a kadar olan sahadaki toprakları da yurt olarak kullanmışlardır. Geniş bir sahada etkin olan Haymana taifelerinin bu durumu sayıca üstünlüklerine ve ekonomik üretim bakımından güçlü olmalarına bağlanmaktadır (Faroqhi, 1999; Özünlü, 2017).

Haymana, XVII. yüzyılda merkez kadılığına bağlı bir birim haline getirilmiştir. XVIII. yüzyılda adli ve idari açıdan Yörügan-ı Ankara (günümüzde Polatlı ilçesinin bulunduğu bölge) kazasına bağlı iken Osmanlı devletinin artan iskân politikaları ve göçlerden dolayı bölgenin nüfusu artmış ve Haymanateyn adıyla müstakil bir kadılık merkezi kurulmuştur (H. Taş, 2016). Bölge, Osmanlı devletinin resmi kayıtlarında ve yazışmalarında XIX. Yüzyılın ilk yıllarına kadar Haymanateyn (Büyük ve Küçük Haymana) olarak geçmektedir (Koşlu, 2015). Haymanateyn'in olduğu bölge günümüzde Kulu, Cihanbeyli (Konya), Gölbaşı, Haymana, Polatlı ve Bala (Ankara) ilçelerini kapsayan oldukça geniş bir coğrafyanın adıdır. Bu geniş

coğrafya üzerinde idari bir merkez kurulması gerekli görülünce 1880 yılında o dönemde kaplıcaları ile bilinen Yabanhamamı kasabasının bulunduğu boş araziler üzerine Haymana kazası kurulmuştur (Tuncer ve Bulut, 2019).

Sultan Abdülmecit zamanında çıkarılan Arazi Kanunnamesi (1858) ile devlet arazileri üzerinde özel mülkiyete izin verilmesi, tarım için kullanılan toprakların tasarruf edenin mülkiyetine geçmesi, konar-göçer aşiretlerin yerleşik hayata geçmesini kolaylaştırmış ve bu dönemde birçok konar-göçer aşiret Haymana'da eski yerleşimcilerin terk ettiği harap olmuş köylerin üzerine yerleşerek yeni köyler kurmuşlardır (Yurttaş, 2018). Haymana, 1882 yılında II. Abdülhamid zamanında idari bir merkez haline getirilmiştir. Haymana'nın günümüz idari merkezi olan mevkiinin belirlenip imar ve iskana açılması (hükümet konağı, okul, cami, sağlık çalışanları, telgraf hattının çekilmesi ile posta ağının kurulması, beledi teşkilatı) Kırım ve Kafkaslardaki gelişmeler sonrasında Anadolu'ya göç eden Müslüman muhacirlerin Haymana'daki boş uygun tarım arazilerine yerleştirilerek buraları yurt edinmeleri ve tarımsal faaliyetlere başlamalarıyla birlikte 1860-1910 yılları arasında olmuştur (Çevik Azap, 2018). XIX. yüzyılda Haymana kazası, doğudan Bâla, batıdan Sivrihisar, kuzeyden Zir ve güneyden Konya vilayetine bağlı olan Akşehir kazası ile çevrelenmekteydi (Şekil 3).



Şekil 3. 19. Yüzyıl Haymana Kazasının İdari Durumu

Kaynak: Yıldırım, 2006: 46.

1897 yılında kazaya bağlı 145 köy ve 1 nahiye (Şeyhberenli) bulunmaktadır. Şeyhberenli nahiyesi 1902-1908 yılları arasında merkez kazaya bağlanmış olup 1910 yılı itibarıyla Haymana kazasının köy sayısı 173 olmuştur (Yıldırım, 2006). Cumhuriyet dönemi ile birlikte ilçe merkezi kırsal bir yerleşim yeri olarak görünse de yavaş yavaş kentsel fonksiyonların gelişmeye başladığı bir sürece girmiştir. İlçe merkezinin ilk yerleşim alanı bugünkü merkez kaplıca ve çevresi olmuştur. Günümüzdeki Seyran, Çaldağ ve Kayabaşı mahalleleri ilçe merkezinin ilk yerleşim dokusunu oluşturan yerlerdir. Cumhuriyet döneminde 1927 yılında yapılan ilk nüfus sayımında ilçe nüfusu 29.085 olup bu nüfusun %95'i kırsalda %5'i ise şehirde yaşamaktaydı. İlçe nüfusu 2000 yılına kadar artış göstermiş olsa da sonraki yıllarda iç ve dış göçlerle nüfus azalmıştır. Haymana ilçesinde kentsel idari alan kapsamında ilçe merkezini oluşturan 5 kentsel mahalle bulunmaktadır. Haymana ilçe merkezi kentsel idari alanlarını Yenimahalle, Seyran, Çaldağ, Kayabaşı ve Medrese mahalleleri oluşturmaktadır. Son yıllarda gerek TOKİ gerekse müteahhitler aracılığıyla yapılan modern binalarla özellikle Seyran ve Yenimahalle'de şehir yatay yönde genişlemiş modern bir görünüme kavuşmuştur (Tablo 2). Ancak bu durum ilçe nüfusunun artış göstermesiyle ilgili olmayıp özellikle yurt dışında yaşayan gurbetçi vatandaşların yoğun konut satın almasının ve eski evlerinde yaşayan yerel halkın daha modern konutlara geçme talebinin bir sonucudur.

Tablo 2. Belirli Yıllara Göre Haymana İlçesi Merkez Mahallelerinin Nüfusu

Sıra	Mahalle	2016	2017	2018	2019	2021	2022
1	Çaldağ	947	905	797	808	829	826
2	Kayabaşı	1.052	996	950	911	783	741
3	Medrese	900	868	991	807	859	801
4	Seyran	2.249	2.320	2.325	2.395	2.215	2.224
5	Yenimahalle	2.860	2.859	2.843	2.870	3.007	3.020
TOPLAM		8.008	7.948	7.906	7.791	7.693	7.612

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (2022)

Haymana ilçesinde 7254 Sayılı Kanun ile bu statüye kavuşan 73 kırsal mahalle mevcut olup, 2022 yılı itibariyle bu mahallelerin toplam nüfusu 18.404 kişidir (Şekil 4).



Şekil 4. Haymana Büyükşehir İlçesi Kırsal ve Kentsel Mahalleleri

Kırsal mahallelerin ilçe merkezine olan uzaklıkları 5-60 km arasında değişmektedir. İlçe merkezine en yakın kırsal mahalle yerleşmeleri Boşnakkesikkavak (5 km), Çayraz (7 km), Yeşilyurt (7 km), Evcı (8 km) ve Gedik (9 km) dir. İlçe merkezine en uzak kırsal mahalleler ise Küçükyağcı (63 km), Çatak (60 km), Büyükyagcı (60 km), Kesikkavak (60 km), Kerpiç (55 km) ve Sinanlı (55 km) dır (Şekil 4). Haymana ilçesinde kırsal mahallelerin ilçe merkezine uzak olmasında yüzölçümünün Ankara il sınırları geneli baz alınarak değerlendirildiğinde Polatlı (3618 km²) ilçesinden sonra 2164 km²lik yüzölçümü ile en geniş ikinci ilçe olmasından kaynaklanmaktadır. Kırsal mahallelerin ortalama nüfus büyüklüğü

361 kişidir. İlçede nüfusun en az olduğu kırsal mahalleler; Cingirli (16 kişi), Küçükkonak (35 kişi), Devecipınarı (36 kişi) ve Türkhüyük (43 kişi) dır. En kalabalık kırsal mahallelerini ise Sindiran (1.778 kişi), Kerpiç (740 kişi), Yurtbeyli (611 kişi) ve Sinanlı (604 kişi) oluşturmaktadır. Haymana, yoğun göç veren ilçeler arasında olup 2000 yılında 50.487 kişi olan nüfusu 2022 yılına gelindiğinde %54 oranında azalarak 26.016 kişiye düşmüştür. Bu azalış, Haymana ilçesi kırsal mahallelerinin doğrudan başkent Ankara'ya bağlantı yoluyla bağlanmasıyla beraber söz konusu dönemdeki ekonomik durumla da ilgilidir. Aynı durum ilçenin batısında yer alan kırsal mahalleler için de geçerlidir. Polatlı ilçe merkezine mesafe olarak Haymana'dan daha yakın olan kırsal mahalleler Haymana'ya gelmek yerine bugün bir il standartlarına yakın bir yerleşme olan Polatlı ilçesini tercih etmektedirler.

6360 Sayılı Büyükşehir Yasası, Türkiye'nin mevcut yerel yönetim yapısında reform sayılabilecek bir değişim yaratmış ve kırsal yerleşim alanları üzerinde doğrudan köyü ve köylüyü etkileyen değişime sebep olmuştur (Tuncer ve Bakırcı, 2020). Yasanın çıktığı 2012 yılında Türkiye'nin toplam nüfusunun %22,7'si kırsal, %77,3'ü ise kentsel nüfustan oluşurken, 2014 yılından yasanın yürürlüğe koyulmasıyla birlikte kırsal nüfus oranı %8,2'ye düşmüştür. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2022 yılı verilerine göre Türkiye toplam nüfusunun (84.680.273 kişi) %93,4'ü kentsel %6,6'sı ise kırsal nüfustan oluşmaktadır. 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası çıkmadan önce Haymana ilçesinin 2012 yılında 31.058 olan toplam nüfusunun 8.970'i ilçe merkezinde 22.884'ü ise köy ve beldelerde yaşamaktaydı. 2014 yılında Yasanın yürürlüğe girmesiyle birlikte 5 belde belediyesi ve 67 köyün tüzel kişiliği kaldırılarak mahalleye dönüştürülmüştür. 2015 yılında Haymana Belediye Meclisinin aldığı kararla Balçıkhisar mahallesi sınırları içerisinde bulunan Baltalin'in ayrılarak mahalle olmasıyla ilçeye bağlı toplam mahalle sayısı merkezdeki kentsel mahallelerle birlikte 78'e yükselmiştir. 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası, Türkiye'nin büyükşehir belediye sınırlarını il mülki sınırı olarak belirleyerek bu sınırlar dahilinde kalan köylerin mevcut tüzel kişiliği kaldırılmış ve mahalleye dönüştürülmüştür. Bu durum yerel anlamda merkezîyetçiliği biraz arttırarak köylünün karar verme süreçlerine katılımını sekteye uğratmıştır. Ayrıca büyükşehir belediyelerinin sorumluluk alanı oldukça genişlemiş, bazı merkezi idare birimleri ortadan kalkmış, yapılacak hizmetlerin maliyeti artarak kentsel yaşamın getirdiği mali yükümlülükler kırsal yaşam için de geçerli olmuş ve bu durum tarımsal üretimi olumsuz yönde etkilemiştir.

6360 Sayılı Büyükşehir Yasası'na bağlı olarak ortaya çıkardığı sorunlar büyükşehirlerdeki mahallelerin kentsel ve kırsal olarak yapılandırılmasını zorunlu hale getirmiştir. Merkezi yönetim tarafından sorunların ele alınarak değerlendirilmesi sonucunda Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilerek 16 Ekim 2020 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan “Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair 7254 Sayılı Kanun” ile mahalleye dönüştürülen köy ve beldelere yönelik çok önemli düzenlemeler yapılmıştır. Belirtilen şartları yerine getirmek ve başvuru yapmak şartıyla köy ve beldelere “kırsal mahalle” olma hakkı verilmiştir. Haymana Belediyesi meclis üyeleri oy birliği ile aldığı kararla 73 mahallesini “kırsal mahalle” yapmak için başvuru yapmış ve Ankara Büyükşehir Belediye Meclisi'nin 15 Aralık 2021 tarihli olağan toplantısında Haymana ilçesinin 73 mahallesi kırsal mahalle olarak kabul edilmiştir. Bu şekilde kırsal yapısını sürdüren kırsal mahallelere mali yönden bazı ayrıcalıkların tanınması ve sorun yaşanan konuların çözüme kavuşturulması hedeflenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Kırsal Mahalle ve Kırsal Yerleşik Alan Yönetmeliği'nin Sağladığı Avantajlar

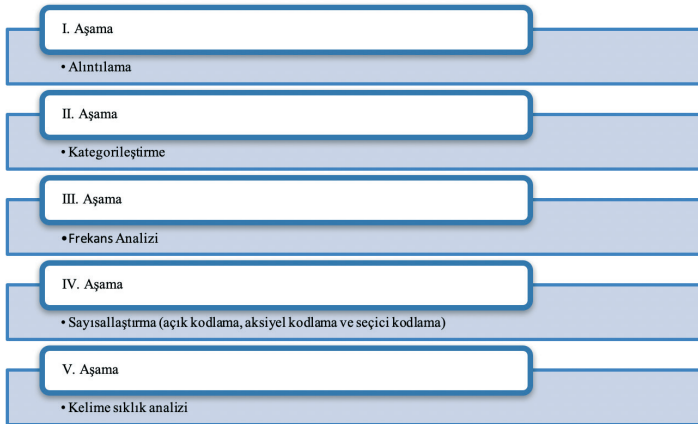
Kırsal Mahalle veya Kırsal Yerleşik Alanlara Tanınan Muafiyetler	Kırsal Mahalle veya Kırsal Yerleşik Alanlara Tanınan İndirimler
a) Gelir vergisinden muaf esnaf ile basit usulde gelir vergisine tabi mükellefler tarafından bizzat işyeri olarak kullanılan bina, arsa ve araziler ile mesken amaçlı kullanılan binalar ve zirai istihvalde kullanılan bina, arsa ve araziler emlak vergisinden, b) 26/5/1981 tarihli ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu uyarınca alınması gereken bina inşaat harcı ile imarla ilgili harçlardan, muaftır.	a) Ticari, sınai ve turistik faaliyetlerde kullanılan bina, arsa ve araziler için emlak vergisi %50, b) 2464 sayılı Kanun uyarınca alınması gereken vergi, harç (bina inşaat harcı ile imarla ilgili harçlar hariç) ve harcamalara katılma payları %50 indirimli uygulanır. Bu yerlerde, içme ve kullanma suları için alınacak ücret; işyerleri için belirlenmiş olan en düşük tarifenin %50'sini, konutlar için belirlenmiş olan en düşük tarifenin %25'ini geçmeyecek şekilde belirlenir.

Kaynak: Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair 7254 Sayılı Kanun

3. AMAÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı; Cumhuriyet Dönemi sonrasında Haymana ilçesi idari (yönetmel) coğrafyasında yapılan değışikliklerin ortaya çıkardığı bölgesel ve sosyo-ekonomik etkileri analiz etmektir. Yapılan analiz, özellikle de ilçede göçlere bağılı olarak gerçekleşen nüfus azalışının kalkınma ve bölgesel planlama açısından oynayacağı rolü görebilmek açısından önem arz etmektedir.

Çalışmamızın giriş kısmında idari coğrafya ile ilgili literatür taraması yapılmış, ardından araştırma sahasının konumu ve genel coğrafi yapısı hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmamızda ayrıca 2022 yılında nitel veri analiz betimlenmesi kapsamında Haymana ilçesinde yapılan gözlem ve görüşme teknikleri uygulanmıştır. Nitel araştırma insanların hayat tarzını, davranışlarını, örgütsel yapıları ve sosyolojik değışimi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Strauss ve Corbin, 1990: 15-28). Araştırmamızla ilgili görüşme gerçekleştirilen kişiler rastlantısal olmayan amaçlı örneklem modeline göre seçilmiş ve bu doğrultuda görüşmeler yapılarak derinlemesine bilgi toplanmıştır. Görüşme yapılan kişilerin konu hakkında bilgili ve farklı paydaş gruplarından olmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeler 5 başlıkta kategorileştirme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma alanında 2022 yılında saha gözlemlerinde bulunulmuş, idari coğrafyadan kaynaklı sorunlar yerinde gözlemlenmiştir. Sonuç olarak elde edilen tüm bulgular betimsel olarak şu şekilde analiz edilerek yorumlanmıştır (Şekil 5).



Şekil 5. Çalışmada Uygulanan Nitel Analiz Yönteminin Aşamaları

Nitel verilerle alt kategoriler içerisinde yer alan alıntılar arasında birbiriyle bağlantılı olan kodlar birleştirilerek açık kodlama yapılmıştır. Açık kodlamayla sabit kodlar ortaya koyulmuş olup bu kodlar olayı açıklayan betimleyici kodlardır. Aksiyel kodlamayla da elde edilen sabit kodlar birleştirilerek çekirdek kategoriler oluşturulmuştur. Bu sayede oluşturulan çekirdek kategoriler ile veriler arasında tekrar bağlantı kurulmuş ve ortaya çıkan bir olaydaki nedensel koşullar belirlenmiştir. Son olarak seçici kodlamada ise merkezi kategori belirlenerek diğer kategorilerin merkezi kategori ile bağlantılı olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Yapılan bu kategorisel analizler sonucunda Haymana ilçesi kırsal yerleşmelerinin nasıl bir değişim sürecine girdiği ve bu durumun ortaya çıkardığı sosyo-ekonomik etkiler ana kategori içinde soyutlama düzeyinde anlaşılmalı çalışılmıştır. Elde edilen nitel veriler, Microsoft Word’da elektronik metin haline getirilmiş ardından da MAXQDA 12 programında analiz edilerek sayısallaştırılmıştır. Sayısallaştırılan nitel verilerle sözcüklerin sıklık analizi yapılarak, paydaşların kullandığı sözcüklerin sıklık durumu belirlenmiştir. Bu sayede çalışmanın yanlılığını azaltmak, güvenilirliğini ve anlamlılığını arttırmak amaçlanmıştır.

Araştırma soruları:

- Haymana İdari Coğrafyasında yaşanan mevcut sorunlar nelerdir?
- Geçmişten Günümüze Haymana’nın İdari Coğrafyasında meydana gelen değişimler sosyo-ekonomik yapı üzerinde nasıl bir etki yapmıştır?
- 6360 Sayılı Büyükşehir Yasasının Haymana’ya etkileri nasıl olmuştur?
- “Kırsal Mahalle ve Kırsal Yerleşik Alan Yönetmeliği” Haymana kırsal mahallerinde önemli değişiklikler sağladı mı?
- Haymana İdari Coğrafyasında yaşanan mevcut sorunlara ilişkin geliştirilebilecek çözüm önerileri nelerdir?

4. BULGULAR

4.1. Haymana İlçesinde Köy/Belde İdari Bağlılığının Değişimi

İdari anlamda yapılan köy tanımı ile yerleşme coğrafyası açısından yapılan köy tanımı iki farklı kavram niteliğindedir. İdari anlamda köy: “Mevcut idari sınırları içerisinde devamlı ve geçici kırsal yerleşmelere sahip, nüfusu 5000’den

az, çoğunlukla hammadde üretimine yönelik birincil ekonomik faaliyetlerin etkin olduğu, muhtar ve ihtiyar heyeti tarafından yönetilen en küçük yerel yönetim alanıdır” şeklinde tanımlanır. Kırsal yerleşimlerin en önemli kısmını oluşturan köyler her bakımdan içinde bulundukları yakın çevreye ve dolayısıyla toprağa sıkı sıkıya bağlı olup bu toprağı ekip biçerek ve hayvan yetiştirerek geçimini sağlayan toplulukların yaşadığı alanlardır (B. Taş, 2016; Özçağlar, 2015; Gümüşçü, 2007; Hayır Kanat, 2017). Cumhuriyetin ilan edilmesinin ardından yeni idari merkezlerin kurulması ile birlikte Haymana’da çok sayıda köyün idari bağıllığı değiştirilmiştir. Yapılan değişiklik sonucu Haymana’dan koparılan köyler yeni kurulan ilçelere bağlanmıştır. Bu ilçeler; Gölbaşı, Polatlı (Ankara) ve Kulu (Konya) ilçeleridir (Tablo2).

Haymana’ya bağlı Polatlı köyünün gelişmesi, 1892 yılında İstanbul-Ankara demiryolunun buradan geçmesi ile başlamıştır. Demiryolundan dolayı kısa sürede önemli bir ticaret merkezi olan Polatlı köyü 1926 yılında 25’i ilga edilen Zir’den, 42’si Haymana’dan olmak üzere toplamda 71 köy bağlanarak ilçe yapılmıştır. 1928 yılında Beypazarı ilçesinden 1, Haymana’dan 8; 1930 yılında ise 1 köy daha Polatlı’ya bağlanmıştır. Sonraki yıllarda ise Kargalı, Babayakup, Ücret, Sivri, Ördëkgölü, Yeşilöz ve Sincik Köyleri de Haymana’dan kopararak ilçe olan Polatlı’ya bağlanmıştır. Konya Cihanbeyli’nin bir nahiyesi olan Kulu, 1954 yılında Haymana ve Bala ilçelerinden birkaç köy alınarak ilçe yapılmıştır. Farklı yıllarda Haymana’dan Kulu’ya bağlanan köy sayısı artarak Güzelyayla köyü ile birlikte 20’ye ulaşmıştır.

Gölbaşı daha önce Örencik köyüne bağlı Gölhanı adıyla anılan bir mahalle iken 1923 yılında Oğulbey köyündeki Bucak Müdürlüğü ve Jandarma Karakolunun taşınması ile Gölbaşı Nahiyesi adını almıştır. 1955 yılına kadar Çankaya ilçesine bağlı bir nahiye olan Gölbaşı, içinden E-5 Devlet Karayolunun geçmesiyle birlikte gelişmeye başlamış ve nüfusu her geçen yıl artış göstermiştir. Gölbaşı’nın 1965 yılında belediye, 1983 yılında ise ilçe yapılmasının ardından Haymana’dan birçok köy kopararak Gölbaşı ilçe sınırlarına dahil edilmiştir (Tablo-4). 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunun geçici 2. Maddesi ile getirilen “Mevcut Valilik Binası Merkez kabul edilmek ve il mülki sınırları içinde kalmak şartıyla, büyükşehirlerde yarıçapı 50 km olan dairenin sınırı büyükşehir belediyesinin sınırını oluşturur” ifadesi ile Haymana’nın Gölbaşı ilçesine sınır olan belde ve

köyleri (Oyaca, Deveci, Türkşerefli, İkizce, Dikilitaş ve Boyalık) Haymana'dan alınarak Gölbaşı ilçesine bağlanmıştır. Deveci ve Türkşerefli köyleri, bu kararı kabullenememiş, Bölge İdare Mahkemesine yaptıkları itiraz ile tekrar Haymana'ya bağlanmışlardır. Adı geçen köylerin diğer ilçelere bağlanması sonucunda Haymana'nın 1940 yılında 4680 km² olan yüzölçümü 1945'te 3424 km²'ye, 1960'ta 3071 km²'ye, 1980'de 2976 km²'ye ve 2022 yılında ise 2162 km²'ye düşmüştür.

Tablo 4. Haymana'dan Yıllara Göre Ayrılan Köyler ve Bağlandıkları İlçeler

Yıl	Ayrılan Köyler	Bağlandıkları İl	Bağlandıkları İlçe
1945	Kargalı, Babayakup	Ankara	Polatlı
1949	Ücret	Ankara	Polatlı
1951	Ördekgölü	Ankara	Polatlı
1952	Hallaçlı	Ankara	Gölbaşı
1953	Yağlıpınar	Ankara	Gölbaşı
1954	Sivri	Ankara	Polatlı
1955	Karagedik, Selametli, Ballıkpınar, Hacılar, Hacı Muratlı, Koparan, Ahıboz, Velihimmetli, Çerkezhöyük	Ankara	Gölbaşı
1956	Bumsuzşerefli, Kırkpınar, Karacadağ, Dippede, Arşıncı, Atkafas, Köstengil, Yaraşlı, Hisar, Altılar	Konya	Kulu
1957	Germiyet (Tepeyurt)	Ankara	Gölbaşı
1958	Karacadere, Seyitahmetli, Tavlıvıran, Kömüşini	Konya	Kulu
1969	Gökler, Burunağıl, Köşker	Konya	Kulu
1974	Canımana, Soğukkuyu	Konya	Kulu
1976	Yeşilöz (Kokar)	Ankara	Polatlı
1985	Güzelyayla	Konya	Kulu
1988	Çayırılı, Topaklı, Kötek	Ankara	Gölbaşı
2001	Gölbek	Ankara	Gölbaşı
2005	Sincik	Ankara	Polatlı
2006	Çeltek	Ankara	Gölbaşı

2007	Karacaören	Ankara	Gölbaşı
2008	Oyaca, Dikilitaş, İkizce, Boyalık	Ankara	Gölbaşı

Kaynak: Haymana Kaymakamlığı Yazı İşleri Müdürlüğü (2020).

4.2. Haymana İlçesi İdari Yapısı ve Kırsal Yerleşme Bağıllılığının Değişimine İlişkin Paydaşların Görüşleri

Görüşme yapılan katılımcılara ilişkin bazı bilgiler Tablo-5'te sunulmuştur. Paydaşların Haymana İdari Coğrafyası ile ilgili görüşleri 5 kategorik başlık altında analiz edilerek kategorileştirilmiştir.

Tablo 5. Görüşmeye Katılan Paydaş Gruplara İlişkin Bilgiler

Kod	Katılımcı Tipi	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Paydaş
K1	Tip 1	Erkek	40	Lisans	Yerel Halk
K2	Tip 1	Erkek	33	Lise	Yerel Halk
K3	Tip 1	Erkek	58	İlkokul	Yerel Halk
K4	Tip 1	Erkek	45	Lise	Yerel Halk
K5	Tip 1	Erkek	37	Lise	Yerel Halk
K6	Tip 1	Erkek	55	Lisans	Yerel Halk
K7	Tip 1	Erkek	60	Lisans	Yerel Halk
K8	Tip 1	Erkek	42	Lise	Yerel Halk
K9	Tip 1	Erkek	48	Lise	Yerel Halk
K10	Tip 1	Kadın	51	Lisans	Yerel Halk
K11	Tip 1	Kadın	44	Lisans	Yerel Halk
K12	Tip 1	Kadın	60	İlkokul	Yerel Halk
K13	Tip 2	Erkek	54	Lisans	Kamu Görevlisi
K14	Tip 2	Erkek	42	Lisans	Kamu Görevlisi
K15	Tip 2	Erkek	46	Lisans	Kamu Görevlisi
K16	Tip 2	Kadın	53	Lisans	Kamu Görevlisi
K17	Tip 3	Erkek	35	Lisans	Esnaf
K18	Tip 3	Erkek	29	Lise	Esnaf
K19	Tip 3	Erkek	50	İlkokul	Esnaf
K20	Tip 3	Kadın	47	Lisans	Esnaf

K21	Tip 3	Erkek	34	Lise	Esnaf
K22	Tip 4	Erkek	66	İlkokul	Muhtar
K23	Tip 4	Erkek	42	İlkokul	Muhtar
K24	Tip 4	Kadın	38	İlkokul	Muhtar
TİP 1: Yerel Halk, TİP 2: Kamu Görevlisi, TİP 3: Esnaf, TİP 4: Muhtar					

Kategori 1: Haymana İlçesinin Mevcut İdari Coğrafyasına İlişkin Görüşler:

Haymana ilçesi idari coğrafyasında yaşanan en önemli sorun sürekli göç veriyor olmasından kaynaklanmaktadır. Türkiye'nin ikinci büyük ili Ankara'nın istihdam, eğitim sağlık ve kültürel çekici faktörleri bu göçlerin en büyük sebebi olarak görülmektedir. Bunun yanında Haymana'ya en yakın ilçeler olan Polatlı ve Gölbaşı ise sürekli gelişen büyüyen şehirler olması itibariyle göçlerin yoğunlaştığı diğer yerlerdir.

“Haymana, Türkiye'nin ender mozaiklerine sahip ilçelerinden biridir. Bünyesinde Türkiye'de yaşayan her milleti muhafaza etmiştir. Ancak bu mozağin göçlerle biraz bozulmaya başladığı söylenebilir. Özellikle merkezde ikamet eden ve çoğunluğu devlet memurluğu ile esnafılık yapan ve bir köyü olmayıp Haymana'nın yerlisi olarak tanımlanan vatandaşlarımızın tamamını kaybetmiş bulunmaktayız (K4).

“Güney köylerimiz (Emirler, Alahacılı, Çatak, Toyçayır, Büyükkonak, Küçükkonak, Sırçasaray, Boğazkaya, Büyükyavaş, Küçükyavaş, Tepeköy,) ile Evliyafakı, Kavak, Karapınar, Gültepe, Demirözü, Kirazoğlu, Ahırlıkuyu, Türkhüyük, Soğulca, Tabaklı gibi köylerimizde ikamet eden vatandaşlarımızın tamamı Polatlı'ya göçmüş; Özköylerimiz (Balçıkhisar, Baltalin, Bostanhöyük, Altıpınar, Sazağası, Yergözü, Sebilibağla), Yurtbeyli, Sinanlı, Yenice, Güzelcakale, Türkşerefli, Deveci, Dereköy, Karaömerli, Sarıgöl, Durutlar, Culuk, Çalış, Yaprakbayırı, Eskikışla, Çeltikli, Bahçecik, İncirli, Alaçık gibi köylerimizde ikamet eden vatandaşlarımız Ankara'ya; Yeşilköy ise Kulu'ya göçmüş ve Haymana ile hiçbir sosyal kültürel, ekonomik bağları kalmamıştır. Diğer köylerimiz ise kısmi olarak Haymana'da ikamet etmekte ve hızla göç vermeye devam etmektedirler. Dolayısıyla Haymana İdari Coğrafyasında yaşanan en büyük sorun göç olarak görülmekle beraber göçe sebep olan etkenler de araştırılmalıdır. Gözlemlerime göre ekonomik nedenler, ulaşım ve şehirleşme talebi göçü hızlandırmaktadır (K14).

“İlçemiz adına durum giderek vahimleşiyor, idari anlamda her geçen yıl daha da küçülüyoruz. Sürekli olarak göç veriyoruz (K2).”

“Tarım ve hayvancılığa dayalı bir ekonomik evrim içinde olan Haymana idari olarak git gide küçülmektedir (K7).”

Kategori 2: Haymana İlçesinin İdari Coğrafyasında Meydana Gelen Değişimlere İlişkin Görüşler:

Haymana’nın Cumhuriyet döneminde birçok köyünün yeni kurulan ilçelere bağlanması yerel halkın halen en çok şikayetçi oldukları konular arasındadır. *“1950’lilerde Çankaya İlçesine bağlı nahiye olan Gölbaşı’nı ilçe yaptılar. 1952 senesinden başlayıp 2008’e kadar sürekli köylerimizi alıp alıp buraya bağladılar. Hatta yanı başımızda 20 km mesafedeki Oyaca’yı da alıp Gölbaşı’na bağladılar. Hiç mi demiyorlar biz bu Haymana’yı tırpanlıya tırpanlıya yok ediyoruz diye... Gölbaşı ilçe de Haymana değil mi, oranın ki insan da buranın ki değil mi... Bizim büyümeye, gelişmeye, kalkınmaya ihtiyacımız yok mu? (K24).”*

“Yıllardır Haymana’ya karşı hep ayrımcılık yapıldı, bu kadar köy gitti kimse sesini çıkarmadı... Bizden ayrılan bu köyler varken Haymana merkezde hayat vardı, dükkanlar, mağazalar bankalar... alan çoktu satan çoktu. Bunlar yetmiyormuş gibi şimdi Haymana’ya bağlı olan köyler de ya Polatlı’ya gidiyor ya da Özköyler de olduğu gibi otobüsleri doğrudan Ankara’ya çalışıyor, Haymana’ya yakın köylerde de insan kalmadı nüfusları çok azaldı. E ne oldu şimdi merkezde hayat bitti, fırsatını bulan eşyalarını topluyor göç ediyor gidiyor (K20).”

“Polatlı eskiden köyümüzdü, ilçe oldu 60’a yakın köyümüzü alıp buraya bağladılar... Tren yolunu Polatlı’dan geçir, Topçu ve Füze Okulunu Polatlı’ya yap... Polatlı aldı başını gitti, biz de sürekli küçüldük. İdari olarak küçülünce sırayla bütün bankalarımızı kapattılar bir ara sadece Ziraat Bankası kaldı elimizde (K18).”

“Köyleri Polatlı’ya bağladılar ama Polatlı için Haymana ile kıyaslandığında “gelişmiş” denebilir, ancak Polatlı’nın başlı başına hantal büyüyen bir yer olduğu da gerçektir (K5).”

“Haymana’dan alınan köylerle iki yeni ilçe yaratılmıştır, biri Gölbaşı, bir diğeri de Polatlı... Gölbaşı bugün en kalabalık nüfuslu en gelişmiş Ankara ilçesi oldu, Polatlı’da ikinci en kalabalık nüfuslu ilçe oldu. Oğlum Gölbaşı’nda çalışıyor,

zaten kiralık ev zor bulunuyor bulduklarının da yanına varılmıyor, ateş pahası... Bu yüzden oğlan her gün otobüsle Haymana'dan gidiş-geliş yapıyor Gölbaşı'na... Sabah kalkan otobüslerin yolcularının tamamı Ankara'ya ya da Gölbaşı'na işe gidiyor, her gün 70 km git 70 km gel. Bu yapılanların bedelini şimdi zavallı Haymana halkı ödüyor (K6).

1893 Ankara vilayet salnamesine göre Haymana kazasının 145 köyü vardı. 83 köy başka ilçeye bağlandı, Yeniyapan, Kanlıgöl ve Kale köyleri boşaldı. Geriye 59 köy kalıyor. 1893 salnamesinde unutulmuş veya sonradan oluşmuş 13 köyümüz ve Cihanbeyli'ye bağlı iken sonradan Haymana'ya bağlanmış Alahacılı köyü ile birlikte şu anki köy sayımız 73 olmuştur. Peki bu 83 köyümüz hangi ilçelere bağlandı: Gölbaşı'na 22, Kulu'ya 12, Polatlı'ya 44, Cihanbeyliye 1, Sincan'a 4 (K16).

“Dolayısıyla yüzölçüm olarak Ankara'nın en büyüğü olan Haymana, bunca kayıptan sonra Polatlı'nın ardından Ankara'nın en büyük ikinci ilçesi olmuştur. Tabii bunca kaybın sebeplerine bakıldığında özellikle 90 öncesi kayıplarda siyasi isteklerin, 90'lı yıllardan sonraki kayıplarda ise köy halkının taleplerinin etkili olduğunu görüyoruz. Örneğin 2009 senesinde belde halkının talebi ile belediyesi kapanarak Gölbaşı'na mahalle olarak bağlanan Oyaca ile birlikte Deveci ve Türkşerefli köyleri de Gölbaşı'na bağlanmış. Daha sonra Deveci ve Türkşerefli mahalleleri toplu imzalar vererek yeniden Haymana'ya bağlanmıştır (K7).

Kategori 3: 6360 Sayılı Büyükşehir Yasasının Haymana İlçesi Kırsal Yerleşim Düzeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler:

6360 Sayılı Büyükşehir Yasası'nın ihtiyaca cevap vermediği, istenilen kalkınmayı gerçekleştirmediği ve eskiye göre sorumluluklarının daha fazla arttığı düşüncesiyle yasanın yerel halk tarafından eleştirildiği görülmüştür.

“Büyükşehir yasının ana amacının kırsal alanda daha çok oy alma olduğu düşüncesinden kaynaklanarak ortaya çıktığını düşünmekteyim. Haymana'da köy yolları halen yetersiz, bozuk ve maliyeti etkileyecek, uzayıp giden bir bakımsızlığı söz konusudur. Köylere konan çöp konteynırları haricinde bariz değişiklikler görünmemektedir. Asıl olarak merkezileşen idari anlayışta köylerin kendi alanlarına harcanarak bütçe payında karara katılmaları sorunludur (K5).”

“Günde bir kez sabah Ankara'ya giden, akşam Haymana'ya dönen bir otobüs dışında somut bir hizmet görmedim (K17).”

“İdari olarak bizi köy iken mahalle yaptılar, Allah aşkına söyleyin köyde benim hayatımda ne değişti? Önceden nasıl bir hayatımız varsa şimdi de aynı hayatımız var. Sanki bize iyilik yaptılar, fatura ödüyoruz kafamıza göre evimizin bahçesinde bir değişiklik yapamıyoruz, her şey izne onaya bağlandı (K21).”

“Haymana’ya doğal gaz geldi bir sene bütün sokak araları da dahil yollar delik deşik oldu, manzaramız içler acısıydı. Haymana halkı olarak epey bir eziyet çektikten sonra belediyenin gelip tüm yolları bakıma alıp asfaltlamasıyla işte o zaman etkisini gördüm 6360 Sayılı Büyükşehir Yasasının (K10).”

“Geçmişte il özel idareleri, il genel meclisi kararı ile köy bütçelerine devasa katkılarda bulunabiliyorlar ve bu katkılar ile köylerde içme suyu, kanalizasyon, sağlık ocağı, okul, ambulans, itfaiye vb. işler yapılabiliyordu. Şu anda ise ya belediye ya da taşeron firmalar kanalı ile ihaleler yapılarak bu işlerin gerçekleşmesi istenmektedir. Borcu haddinden fazla olup merkez beş mahallesinin dahi temel hizmetlerini yerine getiremeyen Haymana Belediyesinin 73 kırsal mahallesinin temel hizmetlerini (yol yapımı çalışmaları, içme suyu temini, içme suyu hatlarının döşenmesi, kanalizasyon ve atık su hatları, çocuk oyun bahçeleri, spor tesisleri vs.) yerine getirmesi mümkün mü? (K13)”.

“2014 öncesi Haymana ilçesinin Yenice, Yurtbeyli, Balçıkhisar, Çalış, Bumsuz gibi belde belediyeleri vardı. Bu belde belediyeler civar köylerin de temel hizmetlerini yerine getirmekte idi. Mesela 2019 senesinde Sinanlı’da bir ağılda çıkan yangın Haymana’dan itfaiye Sinanlı’ya gidene dek beraberinde üç evi küle çevirmişti. Oysa 2014 öncesinde 6 km uzakta Yurtbeyli Belde Belediyesi ve bu belediyeye ait İtfaiye vardı. Bu belde belediyeleri 2014 yılında mahalleye dönüştürülüp Haymana belediyesine bağlanınca tüm taşınır taşınmaz malları da Haymana Belediyesinin uhdesine geçmiş, makam araçları belediye müdürlerine tahsis edilirken çoğu araç hurdaya verilmiş, taşınmaz mallar ise çürümeye terk edilmiştir. Daha önce 14 köyümüzde bulunan sağlık ocağı kapatılmış şu anda sadece Yenice’de bir sağlık ocağı kalmıştır. Ulaşım tek elden belediyeye bırakılmış bu da Haymana ile köyler arasında ulaşım ağını hepten koparmıştır. Sabit hayvancılık yatırımları, proje ve imar iznine bağlandığından Hayvancılık yatırımları bitmiş, Köy tüzel kişiliklerine bağlı araziler, belediye uhdesine geçtikten sonra parsel parsel satılmış ve bilinçsiz insanlar tarafından mera-otlak-yaylaklar da çevrilerek gerek tarım arazisi gerekse hayvancılık ciddi zararlar görmüştür.

Bu durum komşular arasında husumeti geliştirmiş ve son 6 senede Haymana’da benim bildiğim 4 vatandaşımız bu sebepten öldürülmüş ve aileler köylerini terk etmek zorunda kalmıştır (K16).”

Kategori 4: “Kırsal Mahalle ve Kırsal Yerleşik Alan Yönetmeliği” Haymana İlçesinin Kırsal yerleşim düzenine etkilerine ilişkin görüşler:

Değişen bir şey görmedik. Elektrik ve su faturaları iki ayda bir geliyor. Köy yerinde iki aylık elektrik faturam 880 lira... Kırsal mahalle olduk ama bir değişiklik yok (K24).”

Haymana Belediyesi bize bir kağıt gönderdi, nedir bu dedik? Artık kırsal mahalle oldunuz bu da belgesi dediler. Biz bir şey göremedik bu yönetmelikten, gördüğümüz tek şey işte bu kâğıt parçası... (K22).”

Biz belediye olarak bu yönetmelik çıktığında gerekli görüşmelerin ardından büyükşehir belediye meclisine kırsal mahalle teklifini götürdük yasal süresi içinde değerlendirme yapıldı ve merkez mahallelerimizin dışındaki tüm mahallelerimiz kırsal mahalleye dönüştü. Emin değilim ama Türkiye’de bu konuda ilk olabiliriz. Köylüler somut faydalar görmek istiyor ama şu aşamada onların hayatına dokunan ciddi bir değişim gerçekleşmedi (K13).”

Kategori 5: Haymana İlçesinin İdari Coğrafyasına bağlı sorunların çözümüne İlişkin Görüşler:

“6360 Sayılı Yasayı avantaja çevirmek mümkündür. Sürekli ifade ettiğim 73 kırsal mahallenin temel hizmetlerini (yol yapımı çalışmaları, içme suyu temini, içme suyu hatlarının döşenmesi, kanalizasyon ve atık su hatları, çocuk oyun bahçeleri, spor tesisleri vs.) çöp, ulaşım, itfaiye, cenaze hizmetlerini Haymana gibi yerlerde düzgün bir biçimde sağlayabilmek için bölgeler belirlemeli ve o bölgelere belediye hizmet Binaları kurmak gerekmektedir. Haymana’ya ivedi 3 belediye hizmet binası kurulmalıdır. Özköyler (civarına ki şu anda Yenice’de var, geliştirilmesi gerekiyor) Ataköy-Gültepe yol ayrımı ve Güney köylerine. Ancak bu şekilde belediye temel hizmetlerini yerine getirmiş olur. Kırsal alanda yaşamı özendirecek tedbirler ivedi alınmalı. Yaşayanlara su ücreti, emlak vergisi, çevre

temizlik vergisi vs. yükümlülüklerin kaldırılması köylerde yaşamın kolaylaştırılması ve özendirilmesi hulasa kırsal nüfusun korunması şarttır. Özellikle İlçe Tarım Müdürlükleri ve Ziraat Odası aracılığı ile tüm projeler halka taşınmalı ve belediye eli ile projeler konusunda öncülük yapılmalıdır (K16)."

"Mevcut idari coğrafyada iyileştirmeler yapılmak isteniyorsa bu işe kırsal mahallelerden başlanmalıdır. Tarım politikalarında mevcut tarım ve hayvancılık yapısını koruyacak ve geliştirecek acil projeler geliştirilmesi gerekir. Nasıl ki her köye bir imam atanabiliyorsa her köye bir veteriner bir ziraat mühendisi de atanabilir. Bu sektörde çalışacak genç nüfusun şehre kaçmasını önleyecek politikalar üretilmek zorundadır. Şehrin olanakları ve varsa konforu köylere de sağlanmalıdır (K11)."

"Haymana'nın sorunlarına yönelik ortak akıl ile hareket edilecek bir çalışma ekibinin kurulması gerekir. Tarımsal faaliyetleri ve kaplıcaları ile Haymana bu idari sorunlarını aşarak kalkınmaya başlayabilir. Bu amaçla tarımı bilimsel dünya ölçeğinde katma değeri yüksek ürünler üretmeye yönelik çalışmalarla, kaplıcaları ise Ankara'daki herhangi bir üniversitenin Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon anabilim dalı ile ortak çalışma yaparak anabilim dalına bağlı Haymana Fizik Tedavi Merkezinin kurulması olarak düşünüyorum. Böylece hem şehirdeki mahalleler hem de kırsal mahalleler kalkınmış olur (K19)."

İlçemizin daha iyi bir yere gelmesini istiyorsak başta termal turizm olmak üzere, tarım ve hayvancılık üzerine sağlam projeler yapmamız gerekiyor. Bunun içinde birlik olmamız lazım (K8)."

Tablo 6. Paydaşların Haymana ilçesinde kırsal yerleşme bağlılığının değişimiyle ilgili görüşlerine ilişkin tematik kodlama

Kategori	İfade (Açık Kodlama)	Aksiyel Kod	Seçici Kod
Haymana ilçesinin mevcut idari coğrafyasına ilişkin görüşler	Türkiye'nin ender mozaiklerine sahip ilçelerinden biridir, İdari anlamda her geçen yıl daha da küçülüyoruz, Sürekli göç veriyoruz,	Göç Etnik Mozaik Polatlı Gölbaşı Köy	Yaşanan göçler ilçenin sürekli küçülmesine sebep olmaktadır.
Haymana ilçesinin idari coğrafyasında meydana gelen değişimlere ilişkin görüşler	Gölbaşı ve Polatlı'nın ilçe olması Haymana'yı bitirdi, Haymana'ya karşı sürekli ayrımcılık yapıldı, Köylerimizi bizden kopardılar, Köylerimiz nüfusu azaldı, insan kalmadı.	Ayrımcılık Nüfus İnsan Küçüldük	Haymana'dan sonra kurulan ilçeler yapılan büyük yatırımlarla ve idari olarak alınarak bu ilçelere bağlanan köylerden dolayı ilçe sosyo-ekonomik olarak geri kalmıştır.
6360 Sayılı Büyükşehir Yasasının Haymana İlçesi kırsal yerleşmeleri üzerine etkisine ilişkin görüşler	Kırsal kesimden oy almak için çıkarılmış siyasi amaçlı bir yasa, Hayatımızda değişen bir şey olmadı, Köy yerinde yüksek gelen faturalarla baş edemiyoruz, Belde belediyelerinin bu yasayla kapatılması yakın çevresindeki köylere hizmet sunmayı çok zorlaştırdı.	Siyasi oyun Yüksek Faturalar Hizmet Hayat	6360 Sayılı Büyükşehir Yasası kırsal yerleşim düzenine olumlu etkiler yapmamıştır.

<i>“Kırsal Mahalle ve Kırsal Yerleşik Alan Yönetmeliği”</i> Haymana İlçesi kırsal mahallerindeki değişikliklere ilişkin görüşler	Kırsal mahalle olmak bize hiçbir şey kazandırmadı, Muhtarlıklara gönderilen resmi bir yazı dışında fonksiyonu olmayan bir yönetmelik, Türkiye’de bu konuda ilk olabiliriz.	Değişim Resmi yazı Kırsal Mahalle	<i>“Kırsal Mahalle ve Kırsal Yerleşik Alan Yönetmeliği”</i> umutları boşa çıkardı, bekleneni vermedi.
Haymana İlçesinin idari coğrafyasına bağlı sorunların çözümüne ilişkin görüşler	6360 Sayılı Yasayı avantaja çevirmek mümkün, Kırsal Mahallerde hizmet bölgeleri oluşturulmalı, Tarım politikalarında mevcut tarım ve hayvancılık yapısını koruyacak ve geliştirecek projeler geliştirilmeli.	Yasa Tarım Proje Hizmet Kalkınma	Kırsal mahallelerde ihtiyaç duyulan kalkınmanın ve hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için acil projelerin yapılması gerekiyor.

SONUÇ

Kurulduğu ilk yıllarda coğrafi büyüklüğü ve nüfusu ile Ankara sancağının önemli üçüncü büyük kazası olan Haymana; Cumhuriyet döneminde bu önemini kaybetmiştir. Haymana'nın Cumhuriyet döneminde birçok köyünün yeni kurulan ilçelere bağlanması paydaşların halen en çok şikâyet ettiği konular arasındadır. İlçenin mevcut kırsal yerleşim düzenini daha fazla bozmamak ve idari anlamda daha da küçülmesini engellemek adına kırsal mahallelerin farklı idari birimlere bağlanması sonlandırılmalıdır. Haymana ilçesi idari coğrafyasında yaşanan en önemli sorun sürekli göç veriyor olmasından kaynaklanmaktadır. Türkiye'nin ikinci büyük ili Ankara'nın istihdam, eğitim, sağlık ve kültürel anlamdaki çekici faktörleri bu göçlerin en büyük sebebidir. Bunun yanında Haymana'ya en yakın komşu ilçeler olan Polatlı ve Gölbaşı'nın da sürekli gelişen ve büyüyen ilçeler olması, göçlerin yoğun olarak gerçekleştiği diğer yerler olmalarını beraberinde getirmektedir. 2007 yılından itibaren Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre nüfus miktarında sürekli azalma meydana gelmiştir. Bu durumun önüne geçilmesi için sürekli olarak Gölbaşı ve Polatlı'ya yapılan kamu ve özel sektör yatırımlarının Haymana'ya kaydırılması yerel halka istihdam imkânı sağlayacak olup göçleri büyük oranda durduracaktır. Özellikle ilçenin “Sakarya Meydan Muharebesi Milli Parkı” sınırları içerisinde kalması ve termal kaynaklara bağlı yüksek potansiyelinden dolayı turizm alanında yapılacak büyük yatırımlar önem arz etmektedir.

Haymana ilçesi nüfus artış grafiğinde yalnızca 2007, 2013 ve 2018 yıllarındaki nüfus artışı görülmekte olsa da bu yapay bir artıştır. 2008, 2014 ve 2018 yıllarındaki nüfus artışları 2009, 2014 ve 2019 yıllarında yapılan yerel seçimlerden dolayı özellikle Ankara merkezde yaşayan Haymanalı aşiretlerin geçici olarak ilçedeki köylerine kayıtlarını aldirmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durum mülakat yapılan paydaşların dile getirdiği 6360 Sayılı Yasa'nın kırsal yerleşim düzenine istenilen kalkınmayı sağlamak yerine siyasi amaçlı olduğu yönündeki ifadeleri doğrular niteliktedir. Seçim dönemlerinde adres kaydı değiştirme işlemlerinin önüne geçilerek ilçe merkezinde yaşayan yerel halkın siyasi tercihlerine müdahale edilmeyecek şekilde yasal düzenlemeler yapılması gerekmektedir. 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası'nın ihtiyaca cevap vermediği, istenilen kalkınmayı gerçekleştirmediği ve eskiye göre sorumluluklarının daha fazla arttığı ve kırsal alanlarda ciddi problemlerin ortaya çıkmasına neden olduğu

görülmektedir. Yaşanan problemler sonucunda 15.04.2021 tarih ve 31455 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “*Kırsal Mahalle ve Kırsal Yerleşik Alan Yönetmeliği*” de kırsal yerleşim alanlarında sorunlara somut çözüm önerileri getirmediği iddiasından kaynaklı “*kâğıt üzerinde bir yönetmelik*” diye paydaşlar tarafından eleştirildiği görülen bir yönetmelik olmuştur.

Haymana ilçesi, 2021 yılı itibariyle 30.930 nüfusu ve 78 mahallesi (73’ü kırsal mahalle) ile Ankara ilinin sosyo-ekonomik açıdan en geri kalmış ilçelerinden biri durumuna gelmiştir. Mülakat yapılan paydaşların “*köylerimizi alıp onlara bağladılar*” diye ifade ettikleri Gölbaşı ve Polatlı ilçeleri ise Ankara’nın merkez ilçeleri dışında yer alan en yoğun nüfuslu ve en fazla gelişen ilçeler olmuştur. Ankara il merkezinin yanı sıra Gölbaşı ve Polatlı ilçelerinin eğitim, kültür, sosyo-ekonomik şartları ve istihdam imkanları Haymana ilçesi kırsal yerleşmelerinden yapılan göçlerin ilerleyen yıllarda da süreceğini göstermektedir. Yaşanan bu göç hareketi, ilçe nüfusunun sonraki yıllarda da azalacağını ve şehrin mekânsal olarak küçülmesinin devam edeceğini net bir şekilde göstermektedir. Bu nüfus azalışı ve mekânsal küçülmenin ilçe genelinde ve şehir merkezinde olacağı muhakkaktır. Şehir merkezinde azalan nüfus yoğunluğunun kentleşme düzeyine etkisinin incelenmesi önem arz etmektedir. Günümüzde Türkiye’de il ve ilçelerin kentleşme düzeyi tahminlerinde genellikle nüfus yoğunluğu esas alınmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansı Raporlarına (2018) göre; Türkiye’deki 973 ilçenin 567’sinin nüfus yoğunluğuna göre kentleşme düzeyi oranları %0 olarak bulunmuştur. Yani bu ilçeler kırsal karakterde olup kentsel niteliklere sahip değildir. Ankara özelinde ise merkez ilçeler çok yüksek yoğunluk endeksine sahipken merkez dışı ilçelerde düşük nüfus yoğunluğundan dolayı 10 ilçede (Ayaş, Bala, Çamlıdere, Evren, Gündül, Haymana, Kalecik, Kızılcahamam, Nallıhan ve Şereflikoçhisar) kentleşme düzeyi %0’dır. Haymana ilçesinin nüfus yoğunluğuna göre kentleşme düzeyi oranı %0’lık sınıflandırma arasında yer almaktadır. Kentleşme düzeyinin çok uzağında kırsal karakterde bir yerleşim olmaya bağlı olarak ortaya çıkan mekânsal veriler, geliştirilecek politikalarda hassasiyeti yüksek ve isabetli bir çerçeve belirleyecektir. Yapılacak planlamalar sonucunda geliştirilecek politikaların ve stratejilerin uygulamaya sokulması ilçenin kalkınması açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca görüşmelerden çıkan sosyo-ekonomik sorunların çözümüne ağırlık verilmeli ve göç olgusuyla insan hareketliliğinin bu sorunların ortaya çıkmasında oynadığı rol göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Akay Ertürk, S. (2019). *Türkiye İdari Coğrafyası*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Bakırcı, M. (2012). *Bir Cumhuriyet Şehri: Kahta*, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Çevik Azap, P. (2018). Tanzimattan cumhuriyete Haymana'nın tarihine panoramik bir bakış, *II. Uluslararası Sakarya Meydan Muharebesi ve Haymana Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, 21-22 Eylül 2017, Ankara
- Çimen, A. (2007). Kaymakamlık Mesleği Açısından Mülki İdarenin Kısa Tarihi. *Türk İdare Dergisi*, 79(455), 189-206.
- Darkot, B. (1961). Türkiye'nin İdari Coğrafyası Üzerinde Düşünceler. Coğ. Der. No. 12, 35-36.
- Demir, K. A. (2018). Yerleşme ve İdari Coğrafya Bağlamında Türk Mülki İdare Sistemi. *Ege Coğrafya Dergisi*, 27(2), 195-212.
- Dinç, Y. ve Ceylan, M. A. (2020). *Nevşehir İlinde İdari Yapı ve Yerleşme Bağlılığının Değişimi (1950-2019)*, Kapadokya Araştırmaları: İnsan Mekân Literatürkademia Yayını, Konya.
- Düzenli, K. ve Avaner, T. (2022). Belirli İlçelerin İl Yapılması Milletvekilliği Dağılımında Bir Siyasi Partiye Avantaj Sağlar mı? 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçimleri Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 1353-1384.
- Erdoğan, E. (2004), *Ankara'nın bütüncül tarihi çerçevesinde Ankara tahrir defterlerinin analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Faroqi, S. (1999). Ankara çevresindeki arazi mülkiyetinin ya da insan toprak ilişkilerinin değişimi, *Tarih İçinde Ankara Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, Ankara.

Gümüşçü, O. (2007). The Concept of Village Boundary in Turkey from the Ottoman Times to the Present”, *Archivum Ottomanicum*, 24, 37-60.

Güngör, İ., Bakan, H., Aksu, M., Kiremirçi, S., Göksu, A. Ve Göçen, S. (2010). Türkiye’de il olması uygun olan ilçelerin AHP yöntemiyle belirlenmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-16.

Hayır Kanat, M. (2017). Suburbanisation and Post-Urbanisation Process in Istanbul Metropolitan Arena, *International Journal of Social Science Research*, 6, 31-45.

Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporu (2018). T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

Karagel, H. (2012). Mülki idare sınırlarının belirlenmesi ile ilgili kuramsal yaklaşımlar ve Türkiye’deki geçerli uygulamalar. *AÜ. TÜCAUM VII. Coğrafya Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, (s. 96-106).

Kılınç, G. ve Gülseroy, N.Z. (2007). Türkiye’deki ilçelerin kentleşme derecelerine göre il olma potansiyellerinin değerlendirilmesi. *İTÜ Dergisi/a Mimarlık, Planlama, Tasarım*. 6(1): 66-78.

Kızıroğlu, A. M. (2017). Türkiye'nin nüfus değişimine göre il bazında kentleşmesine bir bakış (1965-2014). *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(16): 153-183.

Koylu, Z. (2015). *Haymana, Sakarya ve Mangaldağı, Sakarya Meydan Muharebesi ve Haymana Sempozyumu III*, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Özçağlar, A. (2005). “Türkiye’de mülki idare bölümlerinin idari coğrafya analizi”. *Coğrafya Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 1-25.

Özçağlar, A. (1996). “Türkiye’nin idari coğrafyası bakımından köy, bucak, ilçe, il ve belde kavramları üzerine” *Ankara Üniversitesi Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Coğrafya Araştırmaları Dergisi*, 12, 7-25.

Özçağlar, H. (2014). “Tarihsel süreçte bucakların yönetsel bölünüş içindeki yeri ve önemi”, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafyası Araştırma ve Uygulama Merkezi VIII. Coğrafya Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde, (s. 285-296). Ankara.

- Özçağlar, A. (2015). *Yönetmelik coğrafya*, Nika Yayınevi, Ankara.
- Özünlü, E. (2017). 16. yüzyılda Haymana yörukleri: coğrafi yaşam alanları üzerine bir değerlendirme, *Sakarya Meydan Muharebesi ve Haymana Uluslararası Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, (s. 71-85).
- Sarı, İ. V., Gökyurt, F. ve Doğan, T. (2019). *Nüfus yoğunluğu ve kentsel işlevler ile Türkiye’de ilçelerin kentleşme düzeyinin ölçülmesi*. Ankara: Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. New Delhi: SAGE Publications.
- Sümer, G. Ç. (2020). Türkiye’de Kentleşme Politikası Olarak Mülki İdarileşme. *Türk İdare Dergisi*, (490): 269-296.
- Taş, B. (2016). Türkiye’de coğrafi bakış açısıyla köy kavramı, *TÜCAUM Uluslararası Coğrafya Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, (s. 292-302), 13-14 Ekim 2016, Ankara.
- Taş, H. (2016). “Osmanlı taşra yönetiminde yetki alanı çatışmaları: Yörük yurdu”, *Sakarya Meydan Muharebesi ve Haymana Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, (s. 59-71), 3-4 Eylül 2016, Haymana.
- Tuncel, M. (1980). Türkiye’de Kent Yerleşmelerinin Tarihçesine Toplu Bir Bakış, *İstanbul Üniversitesi Coğrafya Enstitüsü Dergisi*, 23.
- Tuncer, B. & Bakırcı, M. (2020). 6360 sayılı büyükşehir yasasının Türkiye’nin kırsal yerleşim düzenine mevcut ve muhtemel etkileri: Konya örneği. *Türk Coğrafya Dergisi* (74), 75-85.
- Tuncer, B. & Bulut, İ. (2019). Tarihi coğrafya açısından Haymana kazasında nüfus (1831-1914). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4), 1571-1588.
- Turan, A. N. (1999). *Yabanabad Tarihini Ararken*. Kızılcahamam Belediyesi Yayınları, Ankara.

Türkan, O. (2021). İdari Coğrafya ve Yerleşme Coğrafyası Açısından Mahalle Kavramı. *Coğrafya Dergisi*, 42, 229-250.

Yıldırım, E. B. (2006). *Ankara Sancağı'nın tarihi coğrafya bakımından yerleşme ve nüfusu (1871-1907)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yurttaş, E. (2018). *"Geçmişiyle buluşan Haymana"*, Haymana Belediyesi Kültür Yayınları, No:1, Ankara.



Araştırma Makalesi / Research Article

**INVESTIGATION OF ENTREPRENEUR CANDIDATES' WILLINGNESS
TO ESTABLISH A BUSINESS IN TERMS OF PERSONALITY TRAITS¹**

Ayşe BULMUŞ*

Hacı Arif TUNÇEZ**

Zehranur SANIOĞLU TANIŞ***

ABSTRACT

In the contemporary era, entrepreneurship has emerged as a pivotal driver of change and transformation in underdeveloped countries, as well as a key factor in fostering abundance and comfort in developed countries. The term "entrepreneurship" is defined as the capacity to identify and capitalize on opportunities within a given environment, turning these opportunities into tangible projects and subsequently producing products and services. While the entrepreneurial spirit may be genetically inherent, the environment, society, family, and education play a pivotal role in fostering and nurturing this spirit. In particular, education plays a pivotal role in fostering the potential for individuals to flourish in entrepreneurial endeavors. This study aims to examine the personality traits of aspiring entrepreneurs and their aspiration to establish a business, as well as to determine the relationships between these two factors. A survey was conducted among students at Selcuk University, Akşehir Faculty of Economics and Administrative Sciences, Akşehir Vocational School, Akşehir Faculty of Engineering and Architecture, and Akşehir Kadir Yallagöz School of Health. The research findings revealed significant differences between age, gender, parental employment in public institutions, parental business ownership, and general mood, as well as several entrepreneurial personality trait sub-dimensions.

Keywords: Entrepreneur, Entrepreneurship, Business, Personality Traits

¹ This study is based on the master's thesis accepted by the Selcuk University Institute of Social Sciences.

* Selcuk University Social Sciences Institute Graduate Student, ORCID: 0000-0002-2924-950X.

** Associate Professor, Selcuk University, Akşehir Faculty of Economics and Administrative Sciences, hatuncez@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5834-3450.

*** Assistant Professor Dr., Selcuk University, School of Civil Aviation, zsanioglu@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1241-7463.

GİRİŞİMCİ ADAYLARIN İŞLETME KURMA İSTEKLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ YÖNÜYLE İNCELENMESİ

Öz

Günümüzde girişimcilik az gelişmiş ülkelerde değişim ve dönüşümün, gelişmiş ülkelerde ise bolluk ve rahatlığın yapı taşı haline gelmiştir. Girişimcilik, çevredeki olanakları fark ederek bu olanakları projeye çevirme elde edilen projeyi hayata geçirerek ürün ve hizmet üretme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin girişimcilik ruhu genetik olarak var olabileceği gibi çevre, toplum, aile ve eğitim ile içlerinde olan o girişimcilik ruhunu geliştirme de en önemli etkenler arasında yer almaktadır. Özellikle eğitim ile birlikte bireylerin girişimcilik alanlarında başarılı olma ihtimalleri artmaktadır. Bu çalışmanın amacı; girişimci adayların sahip oldukları kişilik özellikleri ve işletme kurma isteklerini, girişimcilik eğilimlerini incelemek ve bunlar arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmaktır. Bu amaçla, Selçuk Üniversitesi, Akşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Akşehir Meslek Yüksekokulu, Akşehir Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Akşehir Kadir Yallagöz Sağlık Yüksekokulu öğrencilerine anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin yaş, cinsiyet, anne ve babanın kamu kurumunda çalışması, anne ve babanın kendi işlerine sahip olup olmaması ve kişinin genel ruh hali ile bazı girişimci kişilik özellikleri alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, Girişimcilik, İşletme, Kişilik Özellikleri

INTRODUCTION

While it was once challenging to comprehend and resolve the dimensions of the global community, the advent of evolving technology and information has rendered the world a vast and intricate entity. Consequently, the world we perceive as immense has become a domain that necessitates investigation. The advent of the 21st century has witnessed a discernible acceleration in the pace of development and advancement across the globe. During this period, numerous countries have established new industries. In the context of this nascent industry, there has been a concerted effort to cultivate and reinforce an entrepreneurial mindset. An entrepreneurial individual is defined as a person who is able to perceive their environment, identify needs, and transform these needs into viable business ideas. This individual is also capable of assembling the necessary resources to implement these ideas, is not afraid of taking risks, is open to innovation, and is able to think creatively. Although the spirit of entrepreneurship is innate, it is necessary to provide support for this ability from family, the environment, and education.

The current era has been designated as the "age of technology and science." It is within the domain of business that this technology is utilized to the greatest extent and where the greatest demand for information exists. The workforce within the enterprises is trained in universities, which represent the final stage of their education and where they gain access to all the necessary equipment. Those who have completed their education will be the future business founders, businessmen, or employees. The success of entrepreneurs in a society and the growth of the number of entrepreneurs depends on the potential entrepreneurs who receive entrepreneurship education and have the desire to become entrepreneurs. At this juncture, it is crucial to direct students with an inclination towards entrepreneurship towards entrepreneurial pursuits.

The capacity of a society to adapt to global changes and enhance its welfare is directly proportional to the vigor of the entrepreneurial spirit within that society. The entrepreneurial spirit is shaped by an individual's personality traits, which are influenced by a variety of factors, including family, education, and society. Therefore it is crucial to examine the personal characteristics of university students, which are influenced by various factors, including

education, family, and other elements. These characteristics, in turn, have a bearing on the entrepreneurial tendencies of individuals, which play a pivotal role in ensuring social development. A considerable number of researchers have conducted studies investigating the relationship between personality traits and entrepreneurial tendencies. Some of these studies show that personality traits are related to entrepreneurial tendencies (Wang and Wong, 2004; Kılıç, Keklik and Çalış, 2012; Korkmaz, 2012; Solmaz, Aksoy, Şengül and Sarıışık, 2014; Yüksel, Cevher and Yüksel, 2015; Aksel and Bağcı, 2016; Kılıçlı, 2018; Yılmaz and Sözcü, 2019; Dağlar, 2020). The formation of entrepreneurial personality traits in individuals begins with family and continues with education. The education received by university students affects their entrepreneurial tendencies and can contribute to the realization of their entrepreneurial desires. Consequently, they can increase the level of welfare by offering new products and services to the society they live in. At this juncture, it is crucial to examine the relationship between personality traits and entrepreneurial tendencies of individuals.

The objective of this study is to examine the personality traits of individuals aspiring to become entrepreneurs and to determine the relationship between their desire to establish a business and their personality traits. The initial phase of the study involved the establishment of a conceptual framework. The subsequent sections present the research methodology and the findings, respectively.

1. CONCEPTUAL FRAMEWORK

1.1. Entrepreneurship

Entrepreneurship is a crucial concept for numerous individuals in the contemporary era, particularly for those pursuing studies in business and those engaged in business ownership. Entrepreneurship education is typically provided at the academic level within business faculties. Individuals with entrepreneurial potential are demonstrably more likely to achieve greater success in their business lives by receiving such education (Fidan and Çiftçi, 2010: 58). The term "entrepreneurship" is typically considered from two distinct vantages. In the first perspective, enterprise is defined in a concrete sense as the financial, legal, and technical fields where factors of production are brought together with

the aim of producing or marketing services or goods, and services or goods are produced as a result of production. The other perspective takes a more abstract view of the term "enterprise." In this perspective, the term "enterprise" or "entrepreneurship" encompasses the endeavors of entrepreneurs in establishing a company and the challenges they face (Küçük, 2011: 33, 34).

An entrepreneur is defined as an individual who identifies business opportunities in their environment, analyzes these opportunities, transforms them into business plans, assumes risk, transforms their creative thinking into commercial success, organizes resources to achieve this goal, and has the ability to market the product or service produced as a result. This definition posits that the entrepreneur is an actor who shapes the supply-demand dynamics by influencing the exchange of all goods and services within the economic system (Tutar and Küçük, 2003; Akın, 2010: 78). Although there is diversity among these definitions, it is possible to state that all authors share certain common themes. These common themes include aspects such as recognizing opportunities, starting a new business, and developing new products (Bozkurt Çetinkaya, 2011: 5). The concept of entrepreneurship can be defined as a process of creating value through the taking of financial, physical, and social risks and the expenditure of the necessary time and effort. An entrepreneur is an individual who identifies and exploits opportunities that are often overlooked or unperceived by others. The entrepreneur, whose primary objective is to generate profit, assumes the risk of procuring factors of production and directing them to the production process. (Akpınar, 2009: 14).

Since the early 1980s, the concept of entrepreneurship has experienced a major revival around the world. During this period, the influence of conservative political forces grew in the United States, while in Europe the role of the private sector in responsibility, self-reliance and economic development was more strongly emphasized. Small business was recognized as an engine of economic growth, and this period saw a tremendous surge of interest in entrepreneurship. In addition, factors such as the collapse of Europe and the Soviet Union in the early 1990s, the increased participation of countries such as China and Vietnam in international trade, economic hardship and high unemployment rates around the world made entrepreneurship even more important on a global scale. During

this period, the United States and the European Union countries took important policies and incentives to encourage entrepreneurship and thus entrepreneurship became widespread in these regions (İraz, 2010: 145 - 146).

Keeping pace with global changes and increasing social welfare depends on the vitality of the entrepreneurial spirit. A society may have natural resources, labor, and capital, but it must have enough entrepreneurs to transform these resources into production and respond to human needs; otherwise, problems such as unemployment, lack of production, and economic stagnation may arise (Dikmen, 1990; Siphai, 1997: 26). Changing economic structures and rapid business developments have made entrepreneurship even more critical. A study conducted by the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) in 29 countries has shown that countries with high entrepreneurial activity are more successful in economic growth (GEM, 2024). These results emphasize that entrepreneurship not only increases individual and social welfare, but is also a fundamental element that supports economic growth.

1.2. Factors Affecting Entrepreneurial Intention

Understanding the underlying motivations that drive individuals to become entrepreneurs has been the subject of considerable research. According to traditional economic theory, the desire of individuals to maximize their self-interest is a key motivator for entrepreneurship. In other words, the desire for economic gain and profit is the main driver of entrepreneurship (Bozkurt, 2011: 15). In this context, the reasons for becoming an entrepreneur can be listed as follows:

- ***Sense of achievement:*** The entrepreneur, whose work is unique to his personality, is responsible for all the results of his work. The joy that comes from the thought of winning and achieving success encourages individuals to start their own business (Tomak, 2015: 35).

- ***Desire to gain respectability:*** The desire to earn more stems from the fact that in societies, the money earned and spent by an individual is considered a measure of success and value by society. Having a good job and a prestigious title increases the value given to the entrepreneur by the society and positively affects the social status of the individual (Bozkurt, 2011: 16).

- ***Desire to make profit:*** If the business provides continuous profit, the entrepreneur's level of material well-being will increase. If it is a business partnership, this increase in welfare can be realized through the distribution of dividends according to the shareholding ratio. However, making profit is not the main goal of the entrepreneur (Tomak, 2015: 36).

- ***Desire for independence:*** Starting one's own business provides a sense of freedom by not being subject to the guidance of others, and provides an opportunity to showcase one's talents. Motivation increases when the person achieves the goal of realizing the choices he/she has made by focusing on his/her own business and his/her own happiness (Bozkurt, 2011: 16).

Entrepreneurship is often thought of as a person who starts a business in a specific sector, but it is actually a concept with different types (Gençay, 2017: 23). Entrepreneurs around the world are of different genders, have different characteristics, focus on different goals, and adopt different business strategies, which makes it quite complex to identify types of entrepreneurship (Damar, 2015:38-39). With the development and changes in living conditions, changes are also taking place in the field of entrepreneurship, and entrepreneurship can take different forms beyond the activities of establishing new businesses. Entrepreneurs differ in terms of the sectors they focus on and the opportunities they explore, resulting in a diversity of ventures (İkiz, 2011:16-17). Entrepreneurship can be classified in different ways. These classifications can be made under different headings such as how entrepreneurship emerges, how it is shaped, and entrepreneurial characteristics. However, the types of entrepreneurship are not drawn with clear boundaries, so an enterprise can be included in more than one type of entrepreneurship at the same time (İrengül, 2014: 8). Entrepreneurship can be divided into different categories such as creative entrepreneurship, e-entrepreneurship, female and male entrepreneurship, entrepreneurial entrepreneurship, profit-oriented and non-profit-oriented entrepreneurship, public entrepreneurship, intrapreneurship, informatics entrepreneurship, opportunity entrepreneurship, environmental entrepreneurship, dynamic entrepreneurship, social entrepreneurship.

1.3. The Relationship of Entrepreneur Candidates' Personality Traits with Entrepreneurial Tendencies

In reviewing the literature related to the research topic, Wang and Wong (2004) reported that family factor, gender, work experience, educational status, and knowledge of business management affect the entrepreneurial tendency of students. Kılıç et al. (2012) stated that gender has an effect on the innovativeness factor. Korkmaz (2012) emphasized that students are self-confident, open to innovation, ambitious and can take risks, but they are not sufficient in the control phase and cannot tolerate uncertainty. In the same study, the entrepreneurial tendencies of students were positive. Solmaz et al. (2014) found that gender factors affect the determination and innovativeness characteristics of tourism students, and women have higher entrepreneurial tendencies.

Yüksel et al. (2015) found that students' gender, entrepreneurial personality traits and family occupation significantly affect entrepreneurial tendency. Aksel and Bağcı (2016) showed that students have entrepreneurial traits, gender, school departments and status of receiving education on entrepreneurship. Kılıçlı (2018) showed that students' status of taking entrepreneurship courses on entrepreneurship has no effect on entrepreneurial tendency (Aksel and Bağcı, 2016; Kılıçlı, 2018). Yılmaz and Sözcü (2019) found that the education received had an effect on the entrepreneurial tendency of students, but the working life of the family had no effect. Dağlar (2020) conducted a study to determine the entrepreneurial tendency of university graduates who received entrepreneurship training. The study used a survey-based research on 142 graduates. As a result of the study, it was argued that graduates who received entrepreneurship education had higher entrepreneurial tendencies and graduates who received entrepreneurship education had higher intention to start a business.

Based on the studies in the literature, this study aims to examine the relationship between the personal characteristics of prospective entrepreneurs and their desire to start a business. For this purpose, the following hypotheses were formulated:

H1: Risk taking is statistically significantly different across age groups.

H2: Innovativeness shows a statistically significant difference across age groups.

H3: Self-confidence shows a statistically significant difference across age groups.

H4: Entrepreneurship shows a statistically significant difference in age groups.

H5: Self-confidence shows statistically significant difference according to gender.

H6: Entrepreneurship shows statistically significant difference according to gender.

H7: Entrepreneurship shows statistically significant difference according to whether parents have their own business.

H8: Innovativeness shows statistically significant difference according to whether parents are civil servants.

H9: Entrepreneurship shows a statistically significant difference according to whether the parents are public officials.

H10: Innovativeness shows a statistically significant difference according to general mood.

H11: Striving for success shows a statistically significant difference according to general mood status.

H12: Entrepreneurship shows statistically significant difference according to general mood.

H13: Self-confidence shows statistically significant difference according to general mood.

H14: Risk taking shows statistically significant difference according to general mood.

2. RESEARCH METHODOLOGY

The aim of this study is to investigate the relationships between the personal characteristics of entrepreneurial candidates and their desire to start a business. For this purpose, the students of Selçuk University Aksehir Faculty of Economics and Administrative Sciences, Aksehir Vocational School, Aksehir Faculty of Engineering and Architecture, Aksehir Kadir Yallagoz School of Health were determined as the research population in 2023-2024. The questionnaire form was distributed to 510 students selected by random sampling method and 505 students returned the questionnaire. Among them, 15 questionnaires had to be excluded from the evaluation and 490 questionnaires were subjected to the evaluation.

In the study, the questionnaire method was used as a data collection tool. The administration of the questionnaire was conducted in accordance with the decision of the Scientific Ethics Committee of Selçuk University Aksehir Faculty of Economics and Administrative Sciences, dated October 05, 2023, and numbered 03/01. The questionnaire form consists of two sections with demographic statements. The first section includes demographic characteristics, and the second section includes Entrepreneurship scale statements.

- **Entrepreneurship Scale:** "Entrepreneurship Scale" developed by Ali, Topping and Tariq (2009) and Cansız (2007) was used in the study. This scale, which was translated into Türkiye by Wasti (2000), consists of three dimensions: affective, normative and continuance commitment. In the questionnaire form, scale consisting of 46 statements was coded on a 5-point Likert scale as 1=strongly disagree and 5=strongly agree (Şencan, 2012). In addition, the participants were instructed to leave the neutral questions blank before starting the survey.

The data obtained from the research were analyzed using the program SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 29.0. Before starting the analysis, the suitability of the numerical data for normal distribution was checked using Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, skewness and kurtosis tests, histogram and Q-Q plot graphs. In data analysis, Independent Sample T test was used for two independent group comparisons and One-Way ANOVA test was used in case of more than two independent groups. To determine the source of the difference in

the results when there was a significant difference as a result of the ANOVA test, the Tukey test was used when the variances were homogeneous, and the Tamhane test was used when the variances were not homogeneous. "Pearson's correlation test was used to examine the relationship between two numerical variables. When the observation value in the variables is less than 30, nonparametric tests should be used because the data do not meet the normality assumption. For this reason, the Kruskal-Wallis test, which is a nonparametric test, was applied to variables with observation values below 30 and the minimum maximum values were added to the tables. The level of statistical significance was accepted as $p < 0.05$ for all tests.

3. FINDINGS

Cronbach alpha coefficient over 0.60 indicates that the scale is reliable. The results of reliability analysis showed that the reliability coefficient of the subdimensions of the scale of entrepreneurial personality traits is reliable.

Table 1. Cronbach alpha values of the sub-dimensions of the scale of entrepreneurial personality traits

	Cronbach's Alpha
Risk Taking	0,635
Innovation	0,682
Desire for Success	0,724
Uncertainty Tolerance	0,649
Self Confidence	0,763
Entrepreneurship	0,915

Table 2. Statistics of the sub-dimensions of the entrepreneurial personality traits scale

	N	Mean	Sd	Median	Min.	Max.
Risk Taking	490	24,22	3,26	25,00	10,00	30,00
Innovation	490	15,02	2,90	15,00	4,00	20,00
Desire for Success	490	21,16	3,21	22,00	7,00	25,00
Uncertainty Tolerance	490	12,79	3,63	13,00	4,00	20,00
Self Confidence	490	26,83	4,78	27,00	7,00	35,00
Entrepreneurship	490	38,24	8,47	39,00	11,00	50,00

Risk taking mean and standard deviation value $24,22 \pm 3,26$ and minimum maximum values 10-30 respectively, innovativeness mean and standard deviation value $15,02 \pm 2,90$ and minimum maximum values 4-20 respectively, desire for success mean and standard deviation value $21,16 \pm 3,21$ and minimum maximum values 7-25 respectively, The mean and standard deviation values for tolerance of uncertainty are $12,79 \pm 3,63$ and the minimum maximum values are 4-20 respectively, the mean and standard deviation values for self-confidence are $26,83 \pm 4,78$ and the minimum maximum values are 7-35 respectively, the mean and standard deviation values for self-confidence are $38,24 \pm 8,47$ and the minimum maximum values are 11-50 respectively.

Table 3. Descriptive statistics on demographic characteristics of the participants

		n	%
Age	18-20	248	50,6%
	21-23	203	41,4%
	24+	39	8,0%
Gender	Famela	277	56,6%
	Male	212	43,4%
Education Status	License	490	100,0%
	FEAS	185	37,8%
Department	Engineering	65	13,3%
	Health	216	44,1%
	Other	24	4,9%

Classroom	1	200	40,8%
	2	111	22,7%
	3	68	13,9%
	4	111	22,7%

Table 3 shows the sociodemographic characteristics of the participants. 56.6% of the participants were female, 43.3% were male and 50.6% were between 18 and 20 years old. 44.1% of the participants were studying in the field of health and 40.8% of them were in their first year.

Table 4. Analysis of the difference between the scores obtained from the sub-dimensions of the Entrepreneurial Personality Traits Scale and age

		Age				
		N	Mean	Sd	F	p
Age	18-20 ^a	248	23,91	3,36	3,201	0,042
	21-23 ^{ab}	203	24,43	3,18		
	24+ ^b	39	25,15	2,84		
Innovation	18-20 ^a	248	14,94	2,95	5,441	0,005
	21-23 ^a	203	14,83	2,80		
	24+ ^b	39	16,46	2,73		
Self Confidence	18-20 ^a	248	26,21	4,93	8,790	<0,001
	21-23 ^a	203	27,07	4,48		
	24+ ^b	39	29,51	4,39		
Entrepreneurship	18-20 ^a	248	37,96	8,58	3,437	0,033
	21-23 ^a	203	37,94	8,25		
	24+ ^b	39	41,64	8,42		

p<0,05

*Letters a,b represent the result of post hoc analysis. There is a statistically significant difference between different letters. There is no difference between the same letters.

A statistically significant difference was found between risk taking and age ($p<0.05$). The mean and standard deviation of individuals aged 18-20 years was 23.91 ± 3.36 , the mean and standard deviation of individuals aged 21-23 years was 24.43 ± 3.18 , and the mean and standard deviation of individuals aged 24 years and older was 25.15 ± 2.84 . The highest risk-taking average belongs to individuals aged 24 and above. According to the result of Tukey's test, which is used when variances are homogeneous, the difference between individuals aged 18-20 and individuals aged 24 and over was found to be statistically significant.

A statistically significant difference was found between innovativeness and age ($p<0.05$). The mean and standard deviation of individuals aged 18-20 years is 14.94 ± 2.95 , the mean and standard deviation of individuals aged 21-23 years is 14.83 ± 2.80 , and the mean and standard deviation of individuals aged 24 years and above is 16.46 ± 2.73 . People aged 24 and above have the highest mean value of innovativeness. According to the result of Tukey test, the difference is due to people over 24 years of age.

A statistically significant difference was found between self-confidence and age ($p<0.001$). The mean and standard deviation of the mean and standard deviation of the individuals aged 18-20 years was 26.21 ± 4.93 , the mean and standard deviation of the individuals aged 21-23 years was 27.07 ± 4.48 and the mean and standard deviation of the individuals aged 24 years and older was 29.51 ± 4.39 . Individuals over 24 years of age had the highest mean self-confidence. According to the result of the Tukey test, the difference is due to the individuals over 24 years of age.

A statistically significant difference was found between entrepreneurship and age ($p<0.001$). The mean and standard deviation of people aged 18-20 years is 37.96 ± 8.58 , the mean and standard deviation of people aged 21-23 years is 37.94 ± 8.25 , and the mean and standard deviation of people aged 24 years and above is 41.64 ± 8.42 . People aged 24 years and above have the highest average of entrepreneurship. According to the result of Tukey test, the difference is due to people over 24 years old.

Table 5. Analysis of the difference between the scores obtained from the sub-dimensions of the Entrepreneurial Personality Traits Scale and gender

		Gender				
		n	Mean	Sd	t	p
Self Confidence	Female	277	26,25	4,68	-3,035	0,003
	Male	212	27,57	4,83		
Entrepreneurship	Female	277	36,79	8,65	-4,415	<0,001
	Male	212	40,14	7,89		

p<0,05

A statistically significant difference was found between self-confidence and gender (p<0.001). While the mean and standard deviation of women was 26.25±4.68, the mean and standard deviation of men was 27.57±4.83. The mean self-confidence of men is higher.

A statistically significant difference was found between entrepreneurship and gender (p<0.001). While the mean and standard deviation of women was 36.79±8.65, the mean and standard deviation of men was 40.14±7.89. The mean entrepreneurship of men is higher.

Table 6. Analysis of the difference between the scores obtained from the subdimensions of the scale of entrepreneurial personality traits and the answers to the question: Do your mother and father own their own business

		Do your parents own a business?						
		n	Mean	Sd	Median	Min.	Max.	H
Entrepreneurship	Only mother ^a	13	34,08	8,09	34,00	20,00	47,00	12,726
	Only father ^b	204	39,27	7,91	41,00	12,00	50,00	
	Both of them ^b	44	40,05	8,45	42,00	17,00	50,00	
	None of them ^{bc}	223	37,09	8,85	38,00	11,00	50,00	

p<0,05

A statistically significant difference was found between entrepreneurship and the question, "Do your mother and father own their own business?" ($p < 0.05$). The mean and standard deviation of those whose only mother was self-employed was 34.08 ± 8.09 and the median was 34, the mean and standard deviation of those whose only father was self-employed was 39.27 ± 7.91 and the median was 41, the mean and standard deviation of those whose both were self-employed was 40.05 ± 8.45 and the median was 42, and the mean and standard deviation of those whose both were not self-employed was 37.09 ± 8.85 and the median was 38. The mean of entrepreneurship of those who both own their own business is the highest. According to the results of the post-hoc analysis, only the difference between those whose mother owns her own business and all other options is significant.

Table 7. Analysis of the difference between the scores obtained on the sub-dimensions of the scale of entrepreneurial personality traits and the answers to the question Are mother and father civil servants?

		Are the mother and father public officials?						
		<u>n</u>	Mean	Sd	Median	Min.	Max.	<u>p</u>
Innovation	Only mother	22 ^a	14,27	2,98	14,50	8,00	20,00	19,147 <0,001
	Only father	95 ^{ab}	15,77	2,73	16,00	7,00	20,00	
	Both of them	35 ^b	16,46	2,62	16,00	11,00	20,00	
	None of them	324 ^a	14,69	2,92	15,00	4,00	20,00	
Entrepreneurship	Only mother	22 ^a	34,45	8,81	34,00	20,00	49,00	11,253 0,010
	Only father	95 ^b	38,20	8,52	40,00	16,00	50,00	
	Both of them	35 ^c	41,46	8,46	45,00	20,00	50,00	
	None of them	324 ^b	38,20	8,47	39,00	11,00	50,00	

$p < 0,05$

A statistically significant difference was identified between innovativeness and the question "Are mother and father public officials?" The results were statistically significant ($p < 0.001$). The mean and standard deviation of individuals with only a mother who is a public official is 14.27 ± 2.98 , with a median value of 14.5. The mean and standard deviation of individuals with only a father who is a public official is 15.77 ± 2.73 , with a median value of 16. The mean and standard deviation of individuals with both parents who are public officials is 16.46 ± 2.62 , with a median value of 16. The mean and standard deviation of individuals with both parents who are not public officials is 14.69 ± 2.92 , with a median value of 15. The mean innovativeness of those who are both public officials is the highest.

The results of the post hoc analysis indicate that there is a significant difference between individuals whose parents are both public officials, individuals whose only mother is a public official, and individuals whose neither of them is a public official.

A statistically significant difference was identified between entrepreneurial activity and the question of whether the mother or father of the individual in question is a public official. The results were statistically significant at the 0.05 level. The mean and standard deviation of those whose only mother is a public official is 34.45 ± 8.81 , with a median value of 34. The mean and standard deviation of those whose only father is a public official is 38.20 ± 8.52 , with a median value of 40. The mean and standard deviation of those whose both are public officials is 41.46 ± 8.46 , with a median value of 45. Finally, the mean and standard deviation of those whose both are not public officials is 38.20 ± 8.47 , with a median value of 39. The mean entrepreneurial propensity of those who are both public officials is the highest.

Table 8. A comparative analysis of the scores obtained from the sub-dimensions of the entrepreneurial personality traits scale and general mood.

		How is your general mood?				
		n	Mean	Sd	F	p
Risk Taking	Nervous ^a	127	23,43	3,09	8,128	<0,001
	Peaceful ^{ab}	125	24,53	3,42		
	Ambitious ^b	116	25,47	2,68		
	Fatalistic ^a	41	23,27	2,80		
	Dreamer ^a	78	23,77	3,71		
Innovation	Nervous ^a	127	14,28	3,10	7,322	<0,001
	Peaceful ^a	125	14,86	2,77		
	Ambitious ^b	116	15,98	2,86		
	Fatalistic ^a	41	14,12	2,59		
	Dreamer ^b	78	15,55	2,52		
Desire for Success	Nervous ^a	127	20,97	3,23	7,129	<0,001
	Peaceful ^a	125	20,40	3,17		
	Ambitious ^b	116	22,45	2,55		
	Fatalistic ^{ab}	41	21,24	3,28		
	Dreamer ^a	78	20,81	3,57		
Self Confidence	Nervous ^a	127	25,39	5,24	10,203	<0,001
	Peaceful ^b	125	27,26	4,00		
	Ambitious ^c	116	28,84	4,17		
	Fatalistic ^a	41	25,37	4,47		
	Dreamer ^{ab}	78	26,23	5,16		
Entrepreneurship	Nervous ^a	127	37,65	8,27	5,367	<0,001
	Peaceful ^a	125	36,87	8,38		
	Ambitious ^b	116	41,32	8,22		
	Fatalistic ^a	41	37,07	7,73		
	Dreamer ^a	78	37,36	8,89		

p<0,05

A statistically significant difference was identified between risk-taking and the question "What is your general mood?" The results were statistically significant ($p < 0.001$). The mean and standard deviation value of individuals with a tense general mood is 23.43 ± 3.09 , while the mean and standard deviation value of individuals with a peaceful general mood is 24.53 ± 3.42 . The mean and standard deviation value of individuals with an ambitious general mood is 25.47 ± 2.68 , the mean and standard deviation value of individuals with a fatalistic general mood is 23.27 ± 2.80 , and the mean and standard deviation value of individuals with a dreamer general mood is 23.77 ± 3.71 . Individuals with an overall disposition of ambition exhibit the highest average propensity for risk-taking.

A statistically significant difference was observed between innovativeness and the question "What is your general mood?" The results were statistically significant ($p < 0.001$). The mean and standard deviation value of individuals with a tense general mood was found to be 14.28 ± 3.10 , while the mean and standard deviation value of individuals with a peaceful general mood was 14.86 ± 2.77 . The mean and standard deviation value of individuals with an ambitious general mood was 15.98 ± 2.86 , while the mean and standard deviation value of individuals with a fatalistic general mood was 14.18 ± 2.59 . Finally, the mean and standard deviation value of individuals with a dreamer general mood was 15.55 ± 2.52 . The mean innovativeness of individuals with an ambitious general mood is the highest.

A statistically significant difference was observed between the desire for success and the question "What is your general mood?" The results were statistically significant ($p < 0.001$). The mean and standard deviation value of individuals with a tense general mood was 20.97 ± 3.23 , while the mean and standard deviation value of individuals with a peaceful general mood was 20.40 ± 3.17 . The mean and standard deviation value of individuals with an ambitious general mood was 22.45 ± 2.55 , while the mean and standard deviation value of individuals with a fatalistic general mood was 13.51 ± 3.68 . Finally, the mean and standard deviation value of individuals with a dreamer general mood was 20.81 ± 3.57 . Individuals with an overall disposition of ambition exhibit the highest mean desire for success.

A statistically significant difference was observed between self-confidence and the question "What is your general mood?" The results were statistically significant ($p < 0.001$). The mean and standard deviation value of individuals with a tense general mood was 25.39 ± 5.24 , while those with a peaceful general mood exhibited a mean and standard deviation value of 27.26 ± 4.00 . The mean and standard deviation value of individuals with an ambitious general mood was 28.84 ± 4.17 , while those with a fatalistic general mood exhibited a mean and standard deviation value of 25.37 ± 4.47 . Finally, the mean and standard deviation value of individuals with a dreamer general mood was 26.23 ± 5.16 . The mean level of self-confidence among individuals with an ambitious general mood is the highest.

A statistically significant difference was observed between the variables of entrepreneurship and general mood. The results were statistically significant ($p < 0.001$). The mean and standard deviation value of individuals with a tense general mood was 37.65 ± 8.27 , while those with a peaceful general mood exhibited a mean and standard deviation value of 36.87 ± 8.38 . The mean and standard deviation value of individuals with an ambitious general mood was 41.32 ± 8.22 , while those with a fatalistic general mood exhibited a mean and standard deviation value of 37.07 ± 7.73 . Finally, the mean and standard deviation value of individuals with a dreamer general mood was 37.36 ± 8.89 . The entrepreneur is a person who is engaged in the pursuit of profit through the establishment and operation of a business enterprise.

CONCLUSION

The advent of new technologies has compelled individuals to make decisions that will enhance their competitiveness vis-à-vis their rivals. Individuals assume an active role in attaining the desired objective through strategic decision-making, in addition to the tangible benefits to their employing organizations. Individuals with the requisite capacity and characteristics can only be reached through the provision of training. The provision of training ensures that individuals first gain entrepreneurial skills and then increase this ability and gain leadership qualities by making timely decisions and using the right strategy. The personal characteristics that facilitate the development of these entrepreneurial abilities are typically divided into six sub-dimensions in the literature, namely risk-taking, innovation, desire for success, uncertainty tolerance, self-confidence, and entrepreneurship.

The primary objective of this research is to investigate the interrelationships between the personal characteristics of aspiring entrepreneurs and their proclivity to pursue business ownership. A survey was conducted among students at Selcuk University Aksehir Faculty of Economics and Administrative Sciences, Aksehir Vocational School, Aksehir Faculty of Engineering and Architecture, and Aksehir Kadir Yallagoz School of Health during the 2023-2024 academic year. The population of the study was university students, selected for their lack of professional experience. This is thought to enhance their willingness to engage in entrepreneurial activities. Additionally, the target population was determined by the fact that university students are more likely to enroll in entrepreneurship courses following a recommendation from the Higher Education Council of Türkiye (YÖK) to universities regarding the introduction of entrepreneurship and innovation courses in undergraduate programs.

Upon examination of the demographic characteristics of the students participating in the research, it becomes evident that the age range of 18-20 years represents the largest proportion of participants. The majority of participants are female students. The number of students studying in the health department is higher than in other departments, and the number of students studying in the first year is notably high.

The study revealed that risk-taking, innovativeness, self-confidence, and entrepreneurship sub-dimensions of entrepreneur candidates over the age of 24 exhibited significantly higher levels. According to this result, H1 hypothesis was accepted. It can be posited that the age factor affects the sub-dimensions because the entrepreneurship infrastructure can be formed as awareness is formed and experiences are gained with age. Aksel and Bağcı (2016) also indicated that as students' age increases, their entrepreneurial tendencies also increase. Kılıç et al. (2012) found that the age factor did not affect the entrepreneurial tendencies scale sub-dimension scores of the learners. This situation supports the studies in the literature.

The study revealed that male students exhibited significantly higher levels of self-confidence and innovation than their female counterparts. According to this result, H2 and H3 hypotheses were accepted. Kılıç et al. (2012) found that men exhibited higher scores on the innovation scale subscale, while Yılmaz and Sözcan (2019) and Wang and Wong (2004) found that men exhibited higher scores on the entrepreneurship scale subscale. This situation supports the studies in the literature. Dağlar (2020) found that women exhibited higher scores on the self-confidence and risk-taking subscale, while Solmaz et al. (2014) found that women exhibited higher scores on the innovation scale subscale.

Among the participants, it was observed that the entrepreneurial tendencies of students whose parents operated their own business were higher than those of other students, while the innovation and entrepreneurship rates of students whose parents were employed in the public sector were notably high. According to this result, H7, H8 and H9 hypotheses were accepted. Upon examination of the parental occupations of the students participating in the research, it becomes evident that the majority of parents do not own their own business, their parents are not public officials, and only a small proportion of fathers are retired. In his study, Dağlar (2020) found that the entrepreneurial status of families has no effect on the entrepreneurial tendency of individuals. Yılmaz and Sözcan (2019) reported that the professional status of families has no effect on students' entrepreneurial tendency. Korkmaz (2012) demonstrated that the presence of entrepreneurial individuals in the family was associated with increased self-confidence and innovation subscale scores among students. In our

study, the high level of innovation and entrepreneurship characteristics observed in students whose families work in the public sector can be attributed to the educational status of the family. The results of the research indicated that the hypotheses were supported. The findings generally align with previous studies.

The findings of the research indicate that seminars on the characteristics of the educational institutions that students will attend during their academic careers, the features of the institutions they will study at, and the ways in which they can utilize the existing opportunities at these institutions could be beneficial in enhancing the entrepreneurial characteristics of students. The number of applied entrepreneurship training programs can be expanded. The implementation of these training programs will ensure the continued development of the university and foster the growth of entrepreneurial individuals who are open to innovation and willing to achieve.

The study population was limited to the students of four different units at Selçuk University. For future studies, it is recommended to expand the population, to conduct research in more universities, and to include graduated students in the population and compare them with the students who continue to study. In addition, the study examined entrepreneurial tendency in terms of personality traits. It is thought that entrepreneurial tendency is not only affected by personality traits. A multitude of variables, including social structure, culture, economic structure, and the aforementioned global threats, can influence entrepreneurial tendencies. Consequently, future studies may benefit from examining the relationship between entrepreneurial tendencies and these variables.

REFERENCES

- Akin, A. (2010). *Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22.
- Akpınar, S. (2009). *Girişimciliğin Temel Bilgiler*. Kocaeli : Umuttepe Yayınları.
- Aksel, İ. and Bağcı, Z. (2016). *Girişimcilik eğilimi; bir kamu üniversitesinin İİBF'sinde öğrenim gören son sınıf öğrencilerinde bir araştırma*. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(7), 2120-2133.
- Ali, A., Topping, K. J. and Tariq, R. H. (2009). *Entrepreneurial inclinations of prospective teachers*. New Horizons in Education, 56 (2).
- Bozkurt, Ö. (2011). *Dünyada ve Türkiye'de girişimcilik eğitimi: Başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. and Çetinkaya, K. (2011). *Girişimci kişilik özelliklerinin girişimci eğilimindeki etkisi: potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(2): s.5.
- Büyük, Ö. (2014). *Girişimcilik (Girişimcilik Üzerine Notlar)*. İstanbul: Paradigma Akademi.
- Cansız, E. (2007). *Üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri üzerine bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Dağlar H. (2020). *Girişimcilik eğitimi alan üniversite mezunlarının girişimcilik eğilimi üzerine bir araştırma*. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 11(3), 816-830.
- Damar, A. (2015). *Girişimci kişilik özelliklerinin öğrencilerin girişimcilik eğilimlerine etkisi: Sannio Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi'nde karşılaştırmalı bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Dikmen, Ç. (1990). *Girişimcilik eğitiminin girişimcilik arzına etkisi*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 19(1-2).

Fidan, Y. and Çiftçi, S., (2010). *Farklı fakültelerdeki işletme öğrencilerinin girişimciliğe bakışları*. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4): 58-73.

GEM, (2024). GEM 2023/2024 Global Report - 25 Years and Growing, Date of access: 10 Nisan 2024, <https://www.gemconsortium.org>.

Gençay, E. (2017). Kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetine etkisi: bir araştırma. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

İkiz, N. A. (2011). Otel işletmelerinde iç girişimciliği etkileyen örgüt içi faktörlere ilişkin bir araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında: Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Çizgi Kitabevi, Konya.

İrengül, O. (2014). Beş faktör kişilik kuramının sosyal girişimcilik yönelimine etkisi ve bir alan araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kara, M. (2020). BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan ve Endüstri 4.0'ı benimsemiş firmaların finansal performanslarının araştırılması: gri ilişkisel analiz yöntemi uygulaması. Bartın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Bartın.

Kılıç, R., Keklik, B. and Çalış, N. (2012). *Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma: bandırma İİBF işletme bölümü örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 423-435.

Kılıçlı, E. (2018). Üniversite'de öğrenim gören öğrencilerin girişimcilik eğilimlerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Aksaray üniversitesi ve Şırnak üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi işletme bölümleri örneği. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Korkmaz, O. (2012). *Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Bülent Ecevit üniversitesi örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14(2), 209-226.

Küçük, O. (2011). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Siphai, E. (1997). Türkiye’de girişimcilik ve kadın girişimciler üzerine bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Solmaz, S. A., Aksoy, Ö. Şengül, S. and Sarıışık, M. (2014). *Üniversite öğrencilerinin girişimci kişilik özelliklerinin belirlenmesi: turizm lisans ve önlisans öğrencileri üzerine bir alan araştırması*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 16(26): 41-55.

Yılmaz, T., and Sözcü, Z. (2019). *Kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimi üzerine etkisi: Sakarya üniversitesi örneği*. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(1), 78-107.

Şencan, H. (2012). Likert ölçeğini kullanan öğrenciler için kılavuz. <http://akerdersevi.com/likert-olcegini-kullanan-ogrenciler-icin-kilavuz/> Access Date: 28.05.2014.

Tomak, S. (2015). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. and Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Wang, Clement K. and P. K. Wong (2004), *Entrepreneurial Interest of University Students in Singapore*. Technovation (24): 163-172.

Yüksel, H., Cevher, E., & Yüksel, M. (2015). *Öğrencilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 143-156.



TÜRK İDARE DERGİSİ YAYIN İLKELERİ VE YAZIM KURALLARI

AMAÇ VE KAPSAM

Türk İdare Dergisinin amacı, tarihsel misyonumuzu beklentilere uygun bir şekilde yerine getirmek ve Türk kamu yönetiminin her yönüyle gelişimine bilimsel anlamda daha fazla katkıda bulunmaktır.

Dergiye; siyasal bilgiler, kamu yönetimi, hukuk, coğrafya, tarih, iletişim, ekonomi, işletme, bilişim, sosyoloji, şehir bölge planlama vb. sosyal, beşeri, idari bilimler ve yönetim alanında araştırma, inceleme, derleme, olgu sunumu, çeviri vb. türde gönderilen her türlü özgün yazı kabul edilmektedir.

Dergiye gönderilen yazı taslaklarının derginin yayın alanları ile ilgili bir konuda olması gerekir. Ancak derginin yayın alanlarının dışında kalan bir yazı editörün onayı ile hakem değerlendirme sürecine alınabilir.

Lisansüstü tez çalışmaları derginin yayın formatına uygun olmak koşulu ile dergiye yayımlanması için gönderilebilir. Dergiye gönderilen söz konusu çalışmaların daha önce nerede yayımlandıkları veya hangi çalışmadan nasıl türetildikleri makalenin ilk sayfasının altına dipnot olarak yazılmalıdır.

YAYIN İLKELERİ

1. Türk İdare Dergisi; Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda 2 (iki) sayı basılı ve online (www.tid.gov.tr) olarak yayımlanan ulusal hakemli ve bilimsel bir dergidir. Makalelerin tam metinleri TÜBİTAK ULAKBİM İndexinde Sosyal ve Beşeri Bilimler Veritabanı B Grubunda ve www.idealonline.com.tr adresinde taranmaktadır.
2. Derginin yazım dili Türkçe olmakla birlikte, yabancı dilde yazılan yazılar da derginin genel ilkeleri çerçevesinde yayımlanabilir. Yazı başlığı/title, anahtar kelimeler/keywords ve öz/abstract bütün yazılarda Türkçe ve İngilizce olarak bulunmak zorundadır. Çeviri yazılar, çevirisi yapılan özgün metin ile birlikte gönderilmelidir.

3. Türkçe makalelerin yazımında Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğü veya <http://www.tdk.org.tr> adresi esas alınmalı, ayrıca yazılar, dilbilgisi kurallarına (imla, noktalama, açıklık, anlaşılabilirlik vs.) ve dergi "Yayın İlkeleri ve Yazım Kuralları"na göre düzenlenmiş olmalıdır.
4. Dergiye gönderilen yazıların daha önce başka bir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olması gereklidir.
5. Yazar(lar), makale ile birlikte ıslak imzalı makale yayım dilekçesini, kısa özgeçmişini ve makaleye ait intihal raporunu "İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Kavaklıdere Mahallesi, Karanfil 2 Sokak, No:67 Bakanlıklar/ANKARA" adresine posta veya tid@icisleri.gov.tr adresine elektronik posta ile göndermelidir.
6. Yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, Editör ile Yayın Kurulu tarafından dergi "Yayın İlkeleri ve Yazım Kuralları" ile kamu yayımcılığına uygunluğu açısından öncelik sırasına göre değerlendirilir. Yayın Kurulu yazıyı bilimsel yönden değerlendirmek üzere hakeme veya düzeltilmek üzere yazarına geri göndermek, yazının biçiminde düzeltme yapmak, kısaltmak; ulusal, uluslararası yayın veya etik kurallara uymayanları yayımlamamak yetkisine sahiptir.
7. Dergimizde kör Yayın Kurulu ve kör Hakem sistemi uygulanmaktadır.
8. Yayın kurulunun ön değerlendirmesinden geçen makaleler incelenmek üzere üç hakeme gönderilir. Hakem seçim sürecinde yazarların akademik unvanlarına; makale yabancı dilde yazılmış ise hakemlik yapacak kişilerin dil yeterliliğine dikkat edilmektedir. En az iki hakemden olumlu değerlendirme alan makaleler yayımlanmak üzere Yayın Kuruluna sunulur. Hakemler tarafından düzeltme isteniyorsa makale yazara geri gönderilir ve yazar gerekli düzeltmeleri yaparak makaleyi Yayın Kuruluna ulaştırır. Yazarlar hakemlerin eleştirisi, öneri ve düzeltme taleplerini dikkate alırlar; katılmadıkları hususlar varsa, gerekçeleriyle birlikte itiraz etme hakkına sahiptirler.
9. Makalenin Yayın Kurulunca hakem sürecine alınması bir yayın taahhüdü anlamına gelmez. Yayın için hakem süreci olumlu sonuçlansa dahi mutlaka Yayın Kurulunun nihai kararı gereklidir. Kurulca yayımlanması uygun görülen

makale sayısının fazla olması nedeniyle yayımlanamayan makaleler bir sonraki sayıda yayımlanmak üzere bekletilir. Bu şekilde 1 (bir) yıldan fazla bekleyen makale güncelliğini yitirdiği için yayımlanmaz.

10. Yazar(lar) makalesini, nihai yayın kararı alınıncaya kadar, dergi Yayın Kuruluna bildirmek koşuluyla geri çekmek hakkına sahiptir. Yayımlanan makalelerin basılı ve dijital tüm yayın hakları Türk İdare Dergisine; dil, üslup, içerik, etik gibi konularda fikri, ilmi ve hukuki sorumluluğu ise yazar(lar)ına aittir.
11. Dergiye gönderilen çalışmaların araştırma ve yayın etiğine uygunluğuna büyük önem verilmektedir. Bu kapsamda, COPE (Committee on Publication Ethics - Yayın Etiği Komitesi) ve Açık Erişim Dergiler Dizini (DOAJ) gibi kuruluşlar tarafından belirlenmiş “Akademik Yayıncılıkta Şeffaflık ve Örnek Uygulama İlkeleri” ile “Editör ve Yazarlar için Uluslararası Standartlar”a bağlı kalınmaktadır. Bu kapsamda; bilimsel araştırmaların hazırlanmasında ve yayınlanmasındaki etik ilkeler yazarlar tarafından bilinmelidir. Etik ilkelere uyulmadan hazırlanan bir bilimsel makalede “intihal” vb. bir etik ihlal varsa ve bu durum hakemler ya da editör tarafından fark edilirse, değerlendirmeye alınmayacaktır. İntihal vb. bir durumun makalede bulunmasına rağmen, bu durum hakemler ve editör tarafından fark edilmez ve makale dergide yayımlanırsa, ileride ortaya çıkabilecek tüm sorumluluk yazar(lar)a aittir. İnsan ve hayvan deneyleri ile spesifik konularda hazırlanan bilimsel makalede etik kurulu onayı olmaması durumunda, makale dergide yayınlanmamaktadır. Etik kurulu onayı gerektiren çalışmalar için alınacak etik kurulu onayı çalışmaya başlamadan önce alınmış olmalıdır.
12. Yayın Kurulu ile hakem ve yazarlardan gelen bilgi, belge ve değerlendirme sonuçları yayın tarihinden sonra 5 (beş) yıl süreyle saklanmaktadır.
13. Bilimsel etik ilkeler kapsamında; Yayın Kurulu Üyeleri, üyelikleri boyunca dergide makale yayımlayamazlar.
14. Dergide yayımlanan makalelerin yazarlarına ve hakemlerine 23/01/2007 tarihli ve 26412 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Ödenecek Telif ve İşlenme Ücretleri Hakkında Yönetmelik” hükümleri uyarınca telif ve inceleme ücreti ödenir.

15. Ödemenin yapılabilmesi için; yazarlar ve makale değerlendiren hakemler Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliğinin ekinde yer alan “Saymanlık Dilekçesi, Telif ve Tercüme Eser Temliknamesi ve Harcama Pusulası”nı ıslak imzalı olarak “İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Kavaklıdere Mahallesi, Karanfil 2 Sokak, No: 67 Bakanlıklar/ ANKARA” adresine posta ile göndermek zorundadırlar.

YAZIM KURALLARI

1. Gönderilen yazılar dil ve anlatım açısından bilimsel ölçülere uygun, açık ve anlaşılır olmalıdır.
2. Yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, özet ve kaynakça dâhil 2.000 kelimedenden az, 8.000 kelimedenden fazla olmamalıdır. Alt ve üst kelime sınırı dışındaki çalışmalar Editör ile Yayın Kurulu tarafından değerlendirilir.
3. Makalenin ilk sayfasının üst bölümünde makalenin türü (araştırma, derleme, olgu sunumu, çeviri vb.), makalenin başlığı, yazarların adları bulunmalıdır. “Anahtar kelimeler” en az 3, en çok 12 sözcük olmalıdır. Makale başlığı 15 kelimeyi geçmeyecek şekilde kısa ve öz olmalıdır.
4. Yazar adı, makale başlığının altında sağ köşeye 11 punto calibri normal olarak yazılmalı; unvanı, görev yeri, elektronik posta adresi ve ORCID (Open Researcher Contributor ID, <http://orcid.org>) numarası dipnotta (*) işareti ile 8 punto calibri yazılarak belirtilmelidir. Diğer açıklamalar için yapılan dipnotlar metin içinde ve sayfa altında numaralandırılarak verilmelidir.
5. Makaleye ait öz 250 kelimeyi aşmamalı, özde; denklem, atıf, standart dışı kısaltmalar vb. ifadeler yer verilmemelidir. Kısaltmalar, makalenin konu alanı ile ilgili olmalı ve ilk geçtiği yerde tanımlanmalıdır.
6. Makalenin başlığı büyük harfle 13 punto, ana bölüm başlıkları büyük harfle 11 punto bold ve normal, alt bölüm başlıkları ise ilk harfleri büyük 10 punto italik, bold ve calibri olmalıdır. Metin içerikleri ise 10 punto calibri yazı formatında ve 1,5 satır aralıklı olmalıdır.

7. Tablo ve şekil başlıkları 10 punto bold, tablo ve şekil içerikleri 10 punto normal, tablo ve şekle ait altyazı (kaynak) 8 punto normal, dipnotlar 8 punto normal ve calibri olmalıdır. Kaynakça 10 punto normal ve APA formatında olmalıdır.
8. Makale başlığı, bölüm başlıkları ile tablo ve şekil başlıkları koyu yazı karakteriyle yazılır, bunun dışında içerikte, dipnotlarda ve kaynakçada koyu yazı karakteri kullanılmaz.
9. Yazılar A-4 boyutunda; üst 2.5, alt 2.5, sol 2.5, sağ 2.0 ve cilt payı olacak şekilde yazılmalıdır. Sayfaların sağ alt köşesinde sayfa numarası bulunmalıdır.
10. Makale, "Giriş" bölümüyle sayfa başından başlamalı ve uygun bölümlere ayrılmalıdır. Giriş, sonuç, kaynakça ve varsa teşekkür ve eklere numara vermeden; bölümler, ardışık olarak numaralandırılmalı (1.,2.,3.) ve büyük harflerle yazılmalıdır. Başlıklarda üstten bir satır boş bırakılmalıdır. Gerekli durumlarda bölümler alt bölümlere ayrılabilir. Alt bölümler (1.1. - 1.2.) şeklinde numaralandırılmalıdır.
11. Tablo, grafik ve şekiller ardışık olarak numaralandırılmalıdır. Bunlara metin içinde "Tablo 1.", "Grafik 1.", "Şekil 1." şeklinde atıfta bulunulmalıdır. Her bir tablo başlığı üstüne, grafik veya şeklin başlığı altına numarası ile birlikte yazılmalıdır.
12. Metin içinde kaynaklara atıflar dipnotlarla değil, metin içinde ve sayfa numarasını da içererek, aşağıda gösterildiği gibi yapılmalıdır: Derginin yazım kuralları içinde yer almayan hususlarda APA (American Psychological Association) 6. baskı da belirtilen yöntemler kullanılmalıdır.

Tek Yazarlı Çalışmalar:

Metin içinde genel bir atıf varsa ve metnin bütününe referans veriliyorsa (yazarın soyadı, yıl) yazmak yeterlidir. Örneğin; (Yılmaz, 2010).

Belirli bir sayfadan ya da kısımdan alıntı yapılmışsa (yazarın soyadı, yıl, sayfa sayısı) sayfasıyla birlikte şu şekilde yazılmalıdır. Örneğin; (Yılmaz, 2010:2)

İki Yazarlı Çalışmalar:

İki yazarlı çalışmaya atıflarda her seferinde iki yazarın soyadı kullanılmalıdır. Örneğin; (Türk ve Öztürk, 2010).

Yazar Sayısı Üç ve Beş Arasında Olan Çalışmalar:

Metin içindeki ilk göndermede tüm yazarların soyadları verilmeli, diğer göndermelerde ilk yazarın soyadının yanında ve diğerleri (vd.) ifadesi eklenmelidir. İngilizce makalelerde et al. ifadesi kullanılmalıdır. Örneğin; atıf ilk geçtiğinde (Yılmaz, Atar ve Yaman, 2016), sonraki geçişlerde (Yılmaz ve vd. 2016)

Yazar Sayısı Altı ve Daha Fazla Olan Çalışmalar:

Metin içinde ilk göndermede de sadece ilk yazarın soyadı ile vd. kısaltmasıyla birlikte kullanılmalıdır. Örneğin; (Türk ve vd., 2015).

Bir yazarın aynı yılda basılan eserleri (Öztürk, 2011a) ve (Öztürk, 2011b) şeklinde gösterilmelidir.

Birden fazla yazara atıfta bulunulurken, göndermeler aynı parantez içerisinde yer almalıdır. Sırasıyla ilk yazarın soyadına göre alfabetik olarak ve noktalı virgül ile ayrılmalıdır. Örneğin; (Türk ve Öztürk, 2010; Atar ve Yaman, 2016; Yılmaz, 2016)

Web sayfasına atıfta, metin içinde normal atıf kurallarına (Yazarın soyadı, yıl) uyulmalıdır.

Sayfa numarası olmayan bir web belgesine atıf varsa paragraf numarası verilmelidir. Örneğin; (Yılmaz, 2014, parag.7).

Yazarı belli olmayan veya anonim çalışmalar:

Bir metine atıf yapılırken yazarı belli değilse, yazar soyadı yerine başlıkta bulunan ilk birkaç kelime ve yıl kullanılmalıdır. Bu birkaç kelime; dergi, kitap, broşür ya da rapor başlığı ise italik olarak yazılmalıdır. Eğer makale başlığı, ya da bir web sayfasının adı ise çift tırnak içinde kullanılmalıdır. Örneğin; (Türkiye Ekonomi Raporu, 2015)

(“Sektörel Analizler”, 2016)

13. “Kaynakça” bölümü, aşağıdaki kurallara uygun olacak şekilde ve örneklerde gösterildiği gibi yazılacaktır:

- Kaynakça 10 punto calibri ve normal olarak düzenlenecek ve soyad alfabetik sırasına göre tasniflenerek verilecektir. Ayrıca bir kategori yapılmayacaktır.
- Kitaplarda sayfa numaraları belirtilmeyecek, makalelerde derginin ilgili sayfa aralığı belirtilecektir.
- İnternet kaynaklarında erişim tarihi belirtilecektir.
- Kaynakça ile ilgili ayrıntılı hususlar için APA’nın (American Psychology Association) bilimsel yazı kriterlerine ve Publication Manual of American Psychological Association (<https://www.apastyle.org/manual>) adresine bakılabilir.
- Kaynakçada yazar soyadının baş harfi, adının ise ilk harfi büyük olacak şekilde yazılmalı, yayının yılı, kitabın ilk cümlesinin ilk harfi büyük (özel adlar hariç) diğer kelimeler küçük olacak şekilde italik yazılır.
- Makale gösteriminde yazar soyadının baş harfi, adının ise ilk harfi büyük olacak şekilde yazılmalı, yayının yılı, makalenin ilk harfi büyük diğer kelimeler küçük olacak şekilde normal, dergi adı italik yazılır.

Kitaplar

Sarı, G. (2013). Ermeni Meselesi Işığında Süryaniler. Ankara: Barış Platin Yayınevi.

Bloch, S. ve Whiteley, P. (2010). Düz bir dünyada yöneticilik (2.Basım). (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Avcı, E. (2017). Türkiye’de Terörizmin Tarihsel Seyri. G.Sarı ve C.K.Demir. (Ed.), Güvenlik Bilimlerine Giriş (ss. 287-314). Ankara: Jandarma Basımevi.



Makaleler

Ak, T. (2018, Mayıs). Silahlı İnsansız Hava Araçlarının Kullanımında Karar Mekanizmaları. Güvenlik Bilimleri Dergisi, 7(1), 111-130.

Ansiklopedi

Ersoy, O. (1973). Kağıt. Türk Ansiklopedisi içinde (c. 21, ss.112-115). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.

Yayımlanmamış Çalışmalar

Aplak, H.S. (2010). Karar Verme Sürecinde Bulanık Mantık Bazlı Oyun Teorisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kongre Bildirileri

Sarı, G. ve Ak, T. (2018). Güvenlik alan yeterlilikleri ve akademik çalışmalar. H.Kahya (Ed.), 1.Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimlerde Yeni Ufuklar Kongresi bildiriler kitabı içinde (ss. 130-134). İstanbul: ASOS.

Elektronik Kaynaklar

Shotton, M.A. (1989). Computeraddiction? A study of computer dependency. Erişim tarihi: 18 Ağustos 2011, <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index>

Yazarı belli olmayan web sitesi makalesi

New child vaccine gets funding boost. (2001). Erişim tarihi: 21 Şubat 2012, http://news.ninemsn.com.au/health/story_13178.asp.

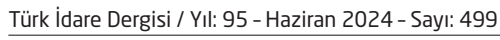
Blog

Webber, S. (2008, 10 Ekim). Information literacy in work place contexts. Erişim tarihi: 22 Ekim 2008, <http://information-literacy.blogspot.com/>.





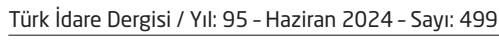
[illegible]

[illegible]

[illegible]



[illegible]

264

www.icisleri.gov.tr



T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
STRATEJİ
GELİŞTİRME
B A Ş K A N L I Ğ I

www.strateji.gov.tr

www.tid.gov.tr

Türk İdare Dergisi



T.C İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı
Kavaklıdere Mahallesi, Karanfil 2 Sokak
No:67 Bakanlıklar - ANKARA
Tel: 0312 422 51 21-79
Faks: 0312 430 88 96

ISSN 1300-3216



www.tid.gov.tr
tid@icisleri.gov.tr